CHAMBRE DES COMMUNES
HOUSE OF COMMONS
CANADA

Comité permanent des opérations gouvernementales et des prévisions budgétaires

OGGO • NUMÉRO 138 • 1re SESSION • 42e LÉGISLATURE

TÉMOIGNAGES

Le jeudi 7 juin 2018

Président

M. Tom Lukiwski

Comité permanent des opérations gouvernementales et des prévisions budgétaires

Le jeudi 7 juin 2018

● (1105)

[*Traduction*]

La vice-présidente (Mme Yasmin Ratansi (Don Valley-Est, Lib.)): Mesdames et messieurs, nous avons le quorum; par conséquent, la séance est ouverte.

Nous étudions le rapport sur le système Phénix. Nous accueillons Michael Ferguson, vérificateur général, accompagné de Jean Goulet. Nous accueillons également Peter Wallace et Sandra Hassan, du Secrétariat du Conseil du Trésor, ainsi que Marie Lemay et Les Linklater, de Services publics et Approvisionnement Canada.

Conformément à la demande, le vérificateur général prendra d'abord la parole pour 10 minutes; il sera suivi de Mme Lemay et de Peter Wallace.

La parole est à vous, monsieur le vérificateur général.

M. Michael Ferguson (vérificateur général du Canada, Bureau du vérificateur général): Merci.

Madame la présidente, je vous remercie de cette occasion de présenter les résultats de nos audits sur la création et le déploiement du système de paie Phénix et sur les problèmes liés à ce système. Le directeur principal responsable de ces deux audits, Jean Goulet, m'accompagne.

En 2009, Services publics et Approvisionnement Canada a lancé son initiative de transformation de l'administration de la paie pour changer sa façon de traiter la paie de ses 290 000 employés. Deux projets ont été entrepris: l'un visait à centraliser les services de paie pour 46 ministères et organismes qui employaient 70 % des employés fédéraux, et l'autre visait à remplacer le système de paie datant de 40 ans qui était utilisé par 101 ministères et organismes.

[*Français*]

Lors de nos audits, nous avons examiné comment Services publics et Approvisionnement Canada avait développé et mis en place le système de paie Phénix et comment le ministère avait géré les problèmes causés par le déploiement de Phénix.

Lors de notre audit sur la création et le déploiement de Phénix, nous avons vérifié si la décision de lancer le nouveau système de paie avait tenu compte de certaines considérations, notamment si le système était entièrement mis à l'essai, fonctionnel, sécuritaire et à même de protéger les renseignements personnels des employés.

Nous avons conclu que le projet Phénix était un échec incompréhensible de gestion et de surveillance de projet, qui avait abouti à la décision de déployer un système qui n'était pas prêt.

Afin de respecter les budgets et les échéances, Services publics et Approvisionnement Canada a décidé de supprimer des fonctions de paie essentielles, de limiter les tests du système et d'annuler un projet pilote de mise en place du système.

[*Traduction*]

Les cadres responsables de Phénix n'ont pas tenu compte des signes évidents indiquant que le centre de paie de Miramichi n'était pas prêt à s'occuper du volume de transactions liées à la paie, que les ministères et organismes n'étaient pas prêts à migrer vers le nouveau système et que le système Phénix lui-même n'était pas prêt et ne permettrait pas de payer adéquatement les employés fédéraux. Quand ces cadres ont informé le sous-ministre de Services publics et Approvisionnement Canada du fait que Phénix était prêt pour le lancement, ils n'ont pas mentionné les problèmes importants dont ils étaient au courant. Enfin, la décision de déployer le système n'a pas été documentée.

Dans le cadre de notre audit des problèmes de paie liés à Phénix, nous avons vérifié si Services publics et Approvisionnement Canada avait collaboré avec les ministères et organismes retenus afin de régler ces problèmes, de sorte que les employés du gouvernement reçoivent la bonne paie en temps voulu. Après le déploiement de Phénix, en février 2016, il est arrivé souvent que le gouvernement fédéral ne puisse pas payer ses fonctionnaires au bon montant ou en temps voulu. Nous avons constaté que les problèmes de paie avaient continué d'empirer tout au long de la période visée par notre audit.

Un an et demi après que le gouvernement a lancé le système de paie Phénix, le nombre de fonctionnaires en attente du traitement d'une demande d'intervention de paie était passé à plus de 150 000 au sein des 46 ministères et organismes dont le service de paie avait été centralisé. Ces 150 000 employés attendaient qu'environ 500 000 demandes d'interventions de paie soient traitées. Ce chiffre ne comprenait pas les demandes en attente dans les 55 ministères et organismes dont le service de paie n'avait pas été centralisé, ni les demandes en attente liées aux conventions collectives signées avec les syndicats de la fonction publique fédérale à l'automne 2017.

[*Français*]

Les problèmes ont tellement augmenté qu'à la fin de juin 2017, la valeur des erreurs non corrigées dans la paie des fonctionnaires dépassait un demi milliard de dollars. Ce montant englobait les sommes dues à des fonctionnaires qui avaient été sous-payés et les sommes dues à l'État par des fonctionnaires qui avaient été trop payés.

Les ministères et les organismes ont connu des problèmes dès le lancement de Phénix. Cependant, il a fallu quatre mois à Services publics et Approvisionnement Canada pour admettre la gravité des problèmes de traitement de la paie.

Nous avons conclu que Services publics et Approvisionnement Canada n'avait pas cerné ni réglé les problèmes de paie de manière durable pour garantir que les fonctionnaires fédéraux reçoivent le bon montant de paie au bon moment. De fait, selon le ministère, le nombre des demandes d'intervention de paie a continué d'augmenter après la date de conclusion de notre audit.

À mon avis, trois facteurs communs ont miné la mise en place à la fois du projet Phénix et des mesures d'urgence du ministère pour régler les problèmes de paie après le lancement du système:

● (1110)

Il y a eu un manque de surveillance ou de gouvernance en vue de guider les activités de gestion, un manque d'engagement auprès de les ministères touchés et une sous-estimation de la gravité des problèmes.

[*Traduction*]

Avant de conclure, je veux mentionner qu'en plus des deux audits que j'ai mentionnés, le rapport du vérificateur général du printemps 2018 comprenait un message de ma part précisant que je croyais que la culture du gouvernement fédéral avait permis à Phénix de devenir un échec incompréhensible, et je crois que le Comité devrait se demander comment cette culture a contribué à cet échec.

Madame la présidente, voilà qui conclut ma déclaration préliminaire. Nous serons heureux de répondre à toutes les questions que le Comité pourrait nous poser.

Merci.

La vice-présidente (Mme Yasmin Ratansi): Merci, monsieur Ferguson.

Nous cédons maintenant la parole à Mme Lemay, pour 10 minutes.

Mme Marie Lemay (sous-ministre, ministère des Travaux publics et des Services gouvernementaux): Merci, madame la présidente.

Mon sous-ministre délégué, Les Linklater, m'accompagne. Nous sommes reconnaissants d'avoir la possibilité de comparaître devant vous afin de discuter des études du vérificateur général portant sur Phénix. Services publics et Approvisionnement Canada accepte les recommandations du vérificateur général et a pris des mesures afin d'y donner suite.

Je veux commencer par reconnaître que ce problème touche essentiellement les gens. Cette situation a mis de nombreux fonctionnaires à rude épreuve, et j'en suis profondément désolée. Je sais que nous l'avons déjà dit, mais nous sommes sincèrement désolés.

Ce problème touche également les personnes qui triment dur pour remettre en état le système de paie. Je peux vous assurer que nous disposons d'équipes extraordinairement dévouées qui travaillent d'arrache-pied dans le but de régler les problèmes de paie de leurs collègues. Il ne fait aucun doute que cette situation a été très lourde de conséquences pour un trop grand nombre d'employés.

[*Français*]

Le rapport du printemps du vérificateur général porte sur la planification et le développement de Phénix entre avril 2008 et avril 2016. Cette période précède l'entrée en fonction des dirigeants principaux qui travaillent désormais à la rémunération de Services publics et Approvisionnement Canada. Même si les décideurs ont changé, il ne faut pas oublier les leçons tirées des actions passées.

Des lacunes majeures ont été relevées dans la planification et la mise en oeuvre de Phénix ainsi que dans l'initiative de transformation de l'administration de la paie dans son ensemble. Nous savons que la priorité a été accordée aux coûts et aux échéanciers. De mauvaises décisions ont été prises. Des éléments cruciaux du projet, notamment certaines fonctionnalités du système, la mise à l'essai, la gestion du changement et la formation, ont été annulés ou reportés. Ces décisions, combinées à la suppression de 700 postes en rémunération ainsi qu'à la perte connexe de capacités essentielles et d'expertise, ont donné lieu à une transformation pangouvernementale qui n'a évidemment pas produit les résultats escomptés. En outre, les utilisateurs n'étaient pas prêts à faire face à ce changement important.

Aux niveaux supérieurs de SPAC, et je dirais plutôt à l'échelle du gouvernement, la portée et les répercussions du projet ont été grandement sous-estimées. Le rapport de Goss Gilroy Inc. disait aussi que cette lacune fondamentale était une grande faiblesse du projet. À la date d'échéance de la mise en oeuvre, on croyait que le système était prêt à être lancé. De toute évidence, ce n'était pas le cas.

[*Traduction*]

Je ne pense pas que quiconque ait agi de mauvaise foi, mais les deux cadres supérieurs responsables du projet et relevant du sous-ministre n'ont pas évalué adéquatement la complexité de la tâche, l'effet cumulatif de leurs décisions ni la gravité des signes précurseurs.

Le rendement de ces cadres supérieurs a fait l'objet d'une évaluation, et les mesures qui s'imposaient ont été prises. Ils ne prennent plus part à l'administration de la paie et n'ont pas reçu de prime de rendement pour le travail qu'ils ont accompli relativement à Phénix durant l'exercice 2015-2016, quand le système a été parachevé et lancé.

Comme je l'ai mentionné, cette situation a causé un stress important à de nombreux employés. Naturellement, les gens veulent trouver un coupable. Ce qui est arrivé est inacceptable. Le vérificateur général a déclaré que les cadres supérieurs de SPAC ont commis d'importantes erreurs, mais il a également reconnu qu'il y avait eu des problèmes liés à la surveillance et à la gouvernance. Je crois que plusieurs éléments ont contribué à l'échec. Nous devons tirer des leçons de chacun d'eux.

Pour que des projets comme la transformation de la paie soient un succès, la responsabilisation doit être assortie de pouvoirs. Les responsables de Services publics et Approvisionnement Canada détenaient les pleins pouvoirs à l'égard de Phénix, mais pas des processus relatifs aux ressources humaines à l'échelle du gouvernement. Par exemple, nous aurions dû adopter une approche intégrée en matière de RH et de paie dès le départ.

Nous devons faire mieux. Nous devons offrir à nos employés les outils et l'environnement dont ils ont besoin pour réussir.

Madame la présidente, nous ne pouvons pas réécrire l'histoire, mais nous pouvons la mettre à profit. Le rapport du vérificateur général donne de précieux conseils qui nous aident à aller de l'avant.

● (1115)

[*Français*]

Passons maintenant aux recommandations spécifiques formulées par le vérificateur général dans son rapport du printemps, lequel porte principalement sur la planification future des projets de TI. Services publics et Approvisionnement Canada gère depuis longtemps, pour le compte des clients, de nombreux grands projets complexes comportant plusieurs volets, par exemple la modernisation des services et des systèmes de pensions ainsi que la vision et le plan à long terme pour la Cité parlementaire. Nous gérons présentement plus de 430 projets représentant un budget de plus de 13 milliards de dollars.

SPAC dispose d'un processus rigoureux et efficaces pour gérer les projets de grande envergure. Notre expérience avec Phénix a fait ressortir la nécessité d'adopter une approche améliorée pour la gestion des projets complexes de TI dont la portée est pangouvernementale.

Afin de combler cette lacune, nous allons développer un outil qui permettra de déterminer si un projet en particulier, sous notre responsabilité, devrait être géré au moyen de pratiques et de processus de gestion de projets ministériels ou d'une approche améliorée de gestion de projet de TI pangouvernementale.

Nous développerons aussi un guide amélioré de gestion de projet détaillant la façon dont les projets de TI pangouvernementaux doivent être gérés et indiquant clairement ce qui doit être fait et par qui. Il traitera notamment des principes, des rôles et des responsabilités en matière de gouvernance, de surveillance et de gestion de projet ainsi que de la fonction de vérification.

[*Traduction*]

Ces mesures nous permettront de donner suite aux recommandations du vérificateur général, en nous assurant de disposer d'une gouvernance et d'une surveillance rigoureuses pour l'ensemble des projets de TI pangouvernementaux dont nous sommes responsables. Cette approche garantira également que les projets de TI menés à l'échelle de l'organisation comprendront un plan de mobilisation des intervenants visant à assurer une collaboration active avec les ministères et organismes. Cette mobilisation nous permettra de mieux définir les exigences relatives au système et, surtout, de valider son rendement. Ces projets de TI comprendront également un plan officiel de mise à niveau des logiciels et un plan d'urgence complet.

Enfin, SPAC veillera à ce que les audits internes fournissent à la sous-ministre l'assurance appropriée concernant la gouvernance, la surveillance et la gestion des projets.

Madame la présidente, nous sommes en train de travailler à l'élaboration et à l'officialisation du processus d'établissement de points de contrôle et du guide, mais je veux préciser aux députés que nous sommes déjà en train d'appliquer les leçons tirées de Phénix au sein de SPAC. Pour l'instant, notre priorité demeure l'aide aux employés faisant face à des problèmes liés à la paie.

En novembre, nous avons annoncé une série de mesures visant à stabiliser le système de paie et à réduire les temps d'attente et les transactions tardives dans le cas des paies manquantes. Ces activités étaient fondées sur les conclusions du rapport de Goss Gilroy et correspondaient aux recommandations formulées à l'automne par le vérificateur général. La surveillance a été renforcée. Les ministères et organismes peuvent maintenant surveiller la qualité de leurs données et prendre des mesures à cet égard. La consignation dans Phénix de renseignements opportuns et exacts sur les RH a une incidence majeure sur la rapidité et sur l'exactitude de la paie.

En mai, la ministre Qualtrough a visité le centre de paie de la fonction publique situé à Miramichi et a annoncé la mise en œuvre étendue d'une nouvelle approche par groupe de paie, une idée qui provient du personnel. Les groupes de paie sont des équipes composées de spécialistes de la paie qui sont affectées au service exclusif d'un ministère ou d'un organisme en particulier. Un projet pilote de la nouvelle approche a permis de réduire l'arriéré de cas des trois ministères pilotes de 30 % en général, et leur arriéré de plus de 30 jours a diminué de 41 %.

Nous sommes très optimistes au sujet de l'incidence positive de l'approche par groupe de paie, et nous avons hâte de constater ses effets, à mesure qu'elle sera mise en oeuvre dans un plus grand nombre de ministères au cours de la prochaine année.

[*Français*]

Enfin, nous avons accru la capacité et amélioré le service aux employés.

Comme je l'ai mentionné, une lacune majeure a été créée lors de la suppression de plus de 700 postes en rémunération, en 2014. Phénix a donc dû être mis en oeuvre avec seulement 550 employés de la rémunération. Nous avons depuis presque triplé le nombre d'employés.

Conscients de la nécessité d'améliorer le soutien offert aux employés, nous avons aussi accru notre effectif au Centre de contact avec la clientèle et ils ont maintenant un accès direct à Phénix ainsi qu'aux autres systèmes. Les employés peuvent ainsi obtenir des renseignements détaillés sur leur dossier de paie en s'adressant directement aux fonctionnaires du Centre.

Nous poursuivons les améliorations, et nous commençons à constater des progrès lents, mais constants.

Notre plus récent tableau de bord indique que notre arriéré a baissé de 25 000 mouvements par rapport au mois dernier et, avec des fluctuations mineures, il diminue graduellement depuis janvier 2018. Grâce à l'élargissement des groupes de paie, nous nous attendons à ce que cette diminution des mouvements en retard soit plus rapide.

● (1120)

[*Traduction*]

Madame la présidente, les problèmes continus qui touchent la paie dans la fonction publique sont tout à fait inacceptables, et la plus grande priorité de notre ministère consiste encore à les régler. Nous travaillons sans relâche à nous assurer que les fonctionnaires touchent le bon salaire en temps voulu.

Des lacunes majeures ont été relevées dans la planification et la mise en œuvre de la transformation de la paie. Il est clair que de multiples éléments ont contribué à l'échec. Notre responsabilité consistera dorénavant à nous assurer que nous tirons des leçons de toutes les erreurs commises, de sorte que chose pareille ne se reproduise plus jamais.

Nous avons hâte de répondre à vos questions.

La vice-présidente (Mme Yasmin Ratansi): Merci.

Nous passons maintenant à M. Wallace, pour 10 minutes; vous avez la parole.

M. Peter Wallace (secrétaire du Conseil du Trésor du Canada, Secrétariat du Conseil du Trésor): Merci infiniment de l'invitation à comparaître devant votre comité et à vous aider à accomplir votre tâche importante consistant à examiner le rapport du vérificateur général sur la conception et la mise en œuvre de Phénix.

Sandra Hassan, sous-ministre adjointe du Secteur de la rémunération et des relations de travail, Secrétariat du Conseil du Trésor, m'accompagne aujourd'hui.

[*Français*]

En tant que secrétaire du Conseil du Trésor, j'appuie le Conseil dans son rôle d'employeur de l'administration publique centrale.

À ce titre, je tiens d'abord à dire que le gouvernement prend très au sérieux sa responsabilité de payer ses employés avec exactitude et, bien sûr, rapidement.

[*Traduction*]

Il ne fait aucun doute que les problèmes de paie qui touchent actuellement les employés et leur famille sont inacceptables, et nous en sommes profondément désolés. Je me fais l'écho des sentiments exprimés par Mme Lemay. Nous prenons des mesures non seulement pour régler ces problèmes, mais, bien sûr, aussi pour soutenir les employés qui ont été touchés.

Le gouvernement a mis en place plusieurs mesures à l'intention des employés touchés. Bien entendu, ces mesures consistent notamment à s'assurer que des avances sont versées de façon prioritaire, à faire preuve de souplesse en ce qui a trait au recouvrement des trop-payés, et à établir des processus de réclamation efficaces pour indemniser les employés pour les dépenses qu'ils ont engagées ou les pertes financières qu'ils ont subies relativement à Phénix.

Parallèlement à ces efforts de soutien, d'énormes pressions sont actuellement exercées, sous la direction de Services publics et Approvisionnement Canada, dans le but de stabiliser le système de paie. En même temps — et cela concerne bien sûr les thèmes clés soulevés par le vérificateur général la semaine dernière —, nous sommes également déterminés à atténuer les risques associés à Phénix et à nous assurer que nous ne serons plus jamais confrontés à l'échec d'un projet de cette envergure.

L'an dernier, le Secrétariat du Conseil du Trésor a mandaté Goss Gilroy pour examiner certaines des questions mêmes qui ont été soulevées par le vérificateur général. Nous considérons les recommandations formulées dans ce rapport ainsi que celles du vérificateur général comme des consignes de base. Dans sa réponse du mois d'octobre 2017 adressée à Goss Gilroy, le gouvernement a affirmé qu'il est déterminé à renforcer les capacités dans des domaines clés, comme la gestion des projets, de l'information et de la technologie, à revoir son approche et ses politiques en matière de gestion de projet et d'approvisionnement et, bien entendu, à exceller dans la prestation de services au profit des Canadiens.

Concernant la transformation de la paie plus précisément, le gouvernement a déjà mis en place une nouvelle gouvernance interministérielle, au sein de la haute direction de la fonction publique et par l'intermédiaire du groupe de travail ministériel.

Je vais maintenant aborder la recommandation adressée par le vérificateur général au Conseil du Trésor dans son dernier rapport.

[*Français*]

On y spécifie que, pour tous les projets en technologies de l'information, nous devrions procéder à des examens indépendants des décisions clés du projet selon lesquelles le projet peut aller de l'avant ou non, et communiquer aux sous-ministres et aux cadres supérieurs les conclusions de ces examens.

[*Traduction*]

Nous approuvons sans réserve cette recommandation d'une importance cruciale. Nous effectuerons des examens indépendants des projets de portée gouvernementale afin de déterminer les mesures correctives à prendre, et nous les communiquerons, ainsi que les conclusions. Entre temps, bien entendu, nous renforçons nos politiques et améliorons la gouvernance en modifiant le rôle du dirigeant principal de l'information afin de mieux nous assurer que les initiatives pangouvernementales de TI sont bien planifiées et exécutées. Je me fais l'écho des sentiments exprimés par ma collègue il y a quelques instants.

Je vais maintenant aborder le budget de 2018 et Phénix.

Dans le budget de 2018, le gouvernement a pris un certain nombre d'engagements pour ce qui est de relever les défis actuels liés au système de paie Phénix. L'un de ces engagements qui touchent directement le Secrétariat du Conseil du Trésor, c'est le versement d'une somme de 16 millions de dollars afin que des experts du secrétariat ainsi que nos collègues des syndicats du secteur public et des fournisseurs de technologie nous mènent sur la voie à suivre pour l'adoption d'un nouveau système de paie.

En examinant toutes les options, nous prêterons une attention constante à l'utilisateur et au système qui lie les mesures de RH aux transactions de paie. Ce changement n'aura pas lieu du jour au lendemain, et cela ne devrait pas être le cas, compte tenu des leçons que nous avons tirées de Phénix. Nous appliquerons avec diligence ces leçons et veillerons à ce que tous les projets aillent de l'avant de façon constructive, rapide et réfléchie.

En conclusion, laissez-moi répéter que mon ministère, de même que la haute direction de l'ensemble de la fonction publique, est pleinement mobilisé à l'égard de ce dossier.

Merci. Nous avons hâte de répondre à vos questions.

● (1125)

La vice-présidente (Mme Yasmin Ratansi): Merci beaucoup.

Chers membres du Comité, les témoins resteront jusqu'à 13 heures, mais nous voudrions prolonger un peu la séance après cette heure, de sorte que nous puissions passer à huis clos pour deux minutes afin d'aborder l'horaire de lundi. Est-ce acceptable?

Merci.

Nous allons commencer la première série de questions de sept minutes avec M. Jowhari; vous avez la parole.

M. Majid Jowhari (Richmond Hill, Lib.): Merci, madame la présidente.

Je remercie les témoins.

Avant que je commence à poser mes questions, je voudrais déposer le document suivant, dans les deux langues officielles. Il a été obtenu dans le cadre du projet d'accès à l'information. Je voudrais le remettre au greffier afin qu'il le distribue à tous les députés. Ce document est lié à la séance d'information qui a été présentée à la ministre le 18 février relativement à la situation de la mise en œuvre de Phénix.

À l'intention des témoins: merci beaucoup de votre témoignage. Une importante transformation organisationnelle dépendant de la technologie, comme la mise en œuvre de Phénix, est habituellement effectuée selon une approche très structurée, lorsqu'elle est dirigée par l'une des cinq grandes organisations de mise en œuvre. Un certain nombre de discussions ont été tenues concernant les problèmes, comme la surveillance et la culture, mais je veux vraiment me concentrer sur les activités qui ont lieu avant ce qu'on appelle « déploiement » dans le jargon des grandes transformations organisationnelles.

En guise de contexte et à des fins de transparence, j'ai été conseiller en gestion pendant 25 ans. J'ai mis en œuvre beaucoup de grandes transformations organisationnelles dépendant de la technologie, alors je connais très bien le processus qui a été suivi dans le cas de Phénix.

En ce qui concerne les décisions d'aller de l'avant ou non, habituellement, on procède à un appel, ou bien on prend ces décisions selon une séquence. Durant ce processus, on examine divers aspects des évaluations de l'état de préparation du projet, comme la gestion de projet, la capacité de procéder au déploiement ainsi que la transition et la stabilisation.

Les politiques touchant notamment, la sécurité, l'accès à l'information, les processus — le fait qu'ils sont remaniés ou non —, les technologies, telles que le bon fonctionnement de toutes les composantes du système, les gens, la formation et le fait que la restructuration de l'organisation a été effectuée ou non... Il y a deux autres éléments dont je n'ai pas beaucoup entendu parler. L'un est la mise en œuvre d'une stratégie de déploiement, et l'autre est le plan d'urgence.

En ce qui concerne la mise en œuvre d'une stratégie de déploiement, habituellement, nous adoptons soit une approche par étapes, ou bien ce qu'on appelle une approche « de choc ».

Dans le cadre d'une approche par étapes, le projet pilote est lancé pour un ministère particulier, et on s'assure ainsi que toutes les composantes fonctionnent. D'après votre témoignage, on dirait que l'étape du projet pilote a été sautée, ou bien qu'il a été décidé de ne pas procéder à cette étape. Par conséquent, en guise de stratégie de mise en œuvre, on a décidé que toutes les fonctionnalités, tous les aspects... ou bien qu'une approche dite « de choc » serait adoptée.

Lorsqu'une organisation choisit de recourir à une stratégie de choc ou à une stratégie de mise en œuvre, l'énorme risque qu'elle court en ce qui concerne le déploiement du système tient à la possibilité que quelque chose tourne mal. Ainsi, la notion d'un plan d'urgence, qui prévoit essentiellement la façon de revenir en arrière et qui énonce une stratégie de rétablissement au cas où quelque chose tournerait mal, a un énorme rôle à jouer à cet égard.

Durant l'examen de l'évaluation de l'état de préparation qui a été effectué, a-t-il au moins une fois été question d'une stratégie de rétablissement ou d'un plan d'urgence? Le cas échéant, de quoi s'agissait-il?

● (1130)

Mme Marie Lemay: Je voudrais commencer par déclarer que ni moi ni M. Linklater n'étions là à l'époque, alors je répondrai en fonction de mes connaissances que j'ai acquises dans le cadre de discussions, grâce à des lectures ou par l'entremise de collègues. Avant de répondre, je veux seulement souligner que nous oublions souvent le fait que cette transformation de la paye comportait en réalité deux projets: il y avait la modernisation — le projet de TI —, mais il y avait aussi la consolidation, c'est-à-dire les conseillers en rémunération. Ces deux projets ont eu lieu en même temps.

En ce qui concerne le plan d'urgence, pour répondre directement à votre question, d'après ce que j'ai compris, vous avez également raison de dire que le projet pilote n'a pas été réalisé. On a pris la décision de ne pas en mener un en tenant compte du fait que d'autres essais allaient être effectués plus près de la première vague. Le plan d'urgence concernait le transfert des données. Je crois savoir que ce qu'on estimait être le risque le plus important à ce moment-là était la possibilité qu'au moment où on mettrait le système en marche, les données ne soient pas transférées d'un système à l'autre et que les chèques de paye ne soient pas produits toutes les deux semaines.

Il y avait un plan d'urgence jusqu'à la fin de la première vague. Si une quelconque erreur fatale s'était produite durant ce transfert, on ne serait pas passé à la deuxième vague. Aucune erreur fatale ne s'est produite, alors, par défaut, on a essentiellement procédé à la deuxième vague.

Pour ce qui est d'un plan d'urgence prévoyant la situation à laquelle nous faisons face actuellement, en ce qui a trait aux conseillers en rémunération et à la capacité de traiter toutes les transactions, il est clair qu'aucun plan d'urgence n'avait été établi à ce chapitre. Honnêtement, je pense qu'une partie de ce que nous apprenons, c'est que la complexité de ce projet n'avait jamais été estimée adéquatement. Elle avait été sous-estimée. Aucun plan d'urgence n'avait été établi relativement à cet aspect, alors nous avons dû réagir en temps réel afin de renforcer les capacités des gens pour qu'ils puissent effectuer les transactions.

M. Majid Jowhari: Quand je me penche sur cette question et que je tiens compte de l'exposé, je peux constater qu'on a procédé à un examen de la technologie, du processus et des gens. Quand nous avons mis le système en marche et que nous sommes passés d'un système à un autre, et que nous avons ensuite commencé à connaître tous ces problèmes, avons-nous vraiment envisagé de revenir à ce que nous faisions auparavant, comme le système ne fonctionnait pas, ou bien s'agissait-il de la voie que nous nous étions tracée — pas nous, mais les responsables de la gestion de projet —, de sorte que nous ne pouvions pas reculer et n'avions d'autre choix que de déployer le système?

Mme Marie Lemay: Un plan d'urgence à très court terme avait été établi pour le transfert des données. Immédiatement après la première vague, s'il y avait eu des problèmes liés au transfert des données, on aurait pu arrêter. Aucun problème n'est survenu relativement au transfert des données. C'est ainsi que le projet avait été planifié. Aucune erreur fatale ne s'était produite lors du transfert des données.

Je songe aux employés qui écoutent. Cette situation n'a rien à voir avec leur paye, car c'est de la paye courante que nous nous occupons.

Les problèmes ont commencé, une fois que toutes les demandes de modification, les mesures, les heures supplémentaires et toutes ces choses que nous devions faire manuellement ou qui exigeaient un travail supplémentaire... Nous ne disposions pas des capacités qui nous auraient permis...

La vice-présidente (Mme Yasmin Ratansi): Merci, madame Lemay.

Monsieur McCauley, vous disposez de sept minutes.

M. Kelly McCauley (Edmonton-Ouest, PCC): Excellent. Bon retour à tous.

Monsieur Ferguson, je regardais les témoignages présentés devant le Sénat. Certains de nos témoins provenaient du Queensland, en Australie, et nous ont parlé de leurs problèmes liés au déploiement de leur système et à leur service de paye. Leur vérificateur général a affirmé qu'ils avaient connu des problèmes très semblables à ceux que nous avons eus ici, mais ils se sont attaqués aux leurs au troisième versement des paies. Ils ont affirmé qu'après le troisième cycle de paye, ils avaient commencé à régler les problèmes un mois plus tard. Ils ont atteint ce qu'on appelle ici un état stable après seulement quatre mois.

Avez-vous étudié la façon dont ils se sont attaqués à leur problème, comparativement à la façon dont nous nous sommes attaqués au nôtre, au Canada, afin de trouver des leçons que nous devrions tirer ici ou des éléments dont nous n'avons pas tenu compte?

M. Michael Ferguson: Nous avons examiné ce qui est arrivé dans le Queensland et la façon dont les responsables là-bas ont réglé le problème. Nous avons vraiment considéré cet examen comme du matériel de référence pour évaluer ce qui se passait ici, à Services publics et Approvisionnement Canada et au Conseil du Trésor, afin de déterminer comment le gouvernement — ici, au Canada —, s'attaquait au problème.

Voilà ce que nous faisions. Nous avons découvert les mêmes types de choses que celles que vous avez mentionnées. Les Australiens ont reconnu très rapidement le problème et le fait qu'ils devaient mettre en place un moyen de le régler. Fondamentalement, nous avons affirmé qu'ici, il a fallu bien plus longtemps avant que l'on reconnaisse la gravité du problème et que l'on mette en place une structure de gouvernance pangouvernementale permettant de s'attaquer à ces problèmes.

Je pense que l'exemple du Queensland est un très bon élément de référence quant à la façon de régler ces types de problèmes.

● (1135)

M. Kelly McCauley: Au sein du Comité, dès le tout début — je pense que c'était il y a deux ans et demi —, en ce qui concerne Phénix, le problème du Queensland a été soulevé par nous-mêmes et par notre collègue du NPD. Pensez-vous que, si nous avions eu l'occasion de tirer immédiatement des leçons de l'expérience des Australiens, nous aurions pu éviter bien des problèmes auxquels nous faisons face actuellement?

M. Michael Ferguson: Je pense que le plus gros problème qui a probablement causé le ralentissement... Il y a eu deux ou trois choses. La première était qu'il aurait fallu reconnaître que cela allait poser problème à long terme, et qu'il ne s'agissait donc pas de quelque chose qui serait réglé rapidement.

La deuxième chose à ce sujet était... encore une fois, on en revient vraiment à l'audit que nous venons tout juste de publier et à la décision de lancer Phénix, même si on disposait de renseignements indiquant que les conseillers en rémunération ne pourraient pas gérer le volume. Je pense que le problème le plus important, à ce moment-là — une fois qu'on a compris que les conseillers en rémunération ne pouvaient pas gérer le volume —, tenait à la façon d'obtenir davantage de conseillers en rémunération.

Voilà ce qu'il fallait établir dès le départ, et combien il en fallait. Ensuite, il aurait fallu du temps pour recruter ces gens, leur faire suivre une formation et les amener à comprendre le système afin qu'ils puissent prendre la relève. Je pense que c'étaient les deux éléments: la reconnaissance tardive du problème, mais aussi le fait qu'il n'y avait tout simplement pas assez de conseillers en rémunération pour s'occuper des problèmes.

M. Kelly McCauley: Les Australiens ont mentionné le fait qu'ils s'étaient jetés immédiatement sur ce problème et qu'ils y avaient affecté nombre de travailleurs, encore une fois, presque immédiatement, avant leur troisième ou quatrième cycle de paye.

Dans leur témoignage, ils ont également affirmé qu'ils n'envisageraient pas du tout de changer ce système de paye. Il leur a fallu beaucoup de temps pour le corriger, comme il nous en faut dans le cas de Phénix.

Croyez-vous qu'ils empruntent la bonne voie, en se contentant de stabiliser et de corriger ce dont ils disposent, au lieu d'adopter un nouveau système? Cette question nous amène à ce que vous pensez de la voie que nous empruntons en envisageant de stabiliser Phénix, d'y injecter des ressources, tout en étudiant la possibilité de lancer un tout nouveau programme ou système.

M. Michael Ferguson: Il incombe au gouvernement de décider ce qu'il veut faire à long terme en ce qui a trait à la paye, alors, qu'il décide de conserver Phénix ou d'adopter autre chose, il doit s'organiser pour que Phénix soit stabilisé. Il doit faire en sorte que Phénix réussisse à traiter les transactions correctement, car, manifestement, si on doit conserver Phénix, il doit pouvoir faire le travail. Si le gouvernement décide qu'il veut changer de système à un moment donné, il ne pourra pas en lancer un nouveau s'il reste plusieurs milliers ou centaines de milliers d'erreurs. Le système doit pouvoir contenir de bonnes informations, alors, d'une manière ou d'une autre, il doit stabiliser ces renseignements. Ensuite, il y a la décision à long terme, et il s'agit d'une décision stratégique du gouvernement.

M. Kelly McCauley: Vous n'avez pas d'opinion à ce sujet.

M. Michael Ferguson: Je n'ai pas le droit d'en avoir une.

M. Kelly McCauley: Merci.

Je me demande simplement si, au cours de vos recherches, vous avez trouvé la moindre indication du fait que le cabinet de la ministre recevait régulièrement des notes d'information adéquates. L'un des éléments qui sont ressortis du témoignage présenté devant le Sénat, c'est le commentaire formulé par le représentant d'IBM selon lequel, en décembre — je pense que c'était à ce moment-là — en décembre, son entreprise a été entièrement exclue, n'a été invitée à présenter aucune séance d'information ni à fournir le moindre renseignement. Je pense que nous avons entendu un autre témoignage selon lequel la ministre Foote, qui a précédé l'honorable Carla Qualtrough, ne recevait aucune mise à jour régulière.

M. Michael Ferguson: Encore une fois, la portée de nos audits ne s'étend pas aux conversations qui se tiennent dans les cabinets de ministres. Nous n'avons pas accès aux documents confidentiels du Cabinet, mais je pense que ce que je peux affirmer très clairement, c'est que notre audit a indiqué que les cadres supérieurs responsables du projet Phénix contrôlaient tous les renseignements et leur circulation vers les échelons supérieurs. Nous avons constaté qu'ils n'avaient pas présenté de compte rendu détaillé à la sous-ministre, alors je pense que, par extension, on peut présumer que les renseignements n'ont pas pu aller plus loin que la sous-ministre. Encore une fois, nous n'avons aucun moyen de savoir ce qui s'est vraiment passé dans les cabinets des ministres.

M. Kelly McCauley: Dans votre audit, vous avez qualifié le programme, ainsi que d'autres, en fait, d'échec incompréhensible, et je pense que la plupart d'entre nous ici présents en conviendront, et pas seulement à l'égard de Phénix. Nous avons entendu dire encore et encore que des gens avaient été consultés, mais beaucoup de ces renseignements ne se sont pas rendus au sommet. Je me demande simplement comment nous pouvons forcer l'ouverture.

Il ne s'agit pas que du programme Phénix. Nous avons beaucoup d'autres programmes, qu'il s'agisse de l'accès à de l'eau potable sécuritaire, du projet de construction navale — qui coûtera de 60 à 100 milliards de dollars — ou des chasseurs à réaction. Comment pouvons-nous veiller à ce que, dans l'avenir, nous fassions preuve de l'ouverture requise pour que la ministre puisse prendre les décisions appropriées? Nous ne voulons pas nous retrouver à nouveau dans une situation comme celle-ci, où tout le monde semble savoir qu'il y a un problème, mais que l'information n'est pas transmise à la ministre ou aux décideurs compétents.

● (1140)

M. Michael Ferguson: Selon moi, la question comporte deux aspects: je pense que l'un est d'ordre procédural, qu'il concerne l'importance de s'assurer que les gens reconnaissent les situations où un problème se pose et qu'ils le communiquent. Je pense que l'autre volet est culturel et qu'il faut s'assurer que la culture au sein du gouvernement fasse en sorte que l'on soit ouvert à ce type de discussion.

La vice-présidente (Mme Yasmin Ratansi): Merci.

Nous allons céder la parole à M. Blaikie, pour sept minutes.

M. Daniel Blaikie (Elmwood—Transcona, NPD): Merci beaucoup.

Il y avait une question que je voulais poser rapidement au vérificateur général. Nous avons accueilli le président du Conseil du Trésor à une séance du Comité tenue l'automne dernier, et je lui parlais des 4 000 membres civils de la GRC qui vont être considérés comme des fonctionnaires. À ce moment-là, je lui ai demandé s'il était vraiment logique de les intégrer dans la fonction publique et dans le système de paie Phénix, alors qu'il était manifestement un désastre et qu'il ne fonctionnait pas. Le président du CT a convenu du fait que ce n'était pas logique et, peu après, les travailleurs ont été avisés que l'intégration allait être reportée pour une période indéterminée. Par la suite, il a été déclaré dans les médias que le gouvernement prévoyait mettre en oeuvre ce processus d'intégration en 2020.

Pensez-vous que le gouvernement soit en position de prédire quand les problèmes liés à Phénix seront réglés et de prendre une décision sérieuse, comme celle de transférer 4 000 autres personnes vers le système de paie Phénix, ou bien qu'il n'est pas vraiment en position de prédire quand ces problèmes seront réglés?

M. Michael Ferguson: Pour que l'on puisse prédire quand les problèmes seront réglés, je pense qu'il doit y avoir une indication du fait que l'importance des problèmes commence à diminuer. Nous avons entendu dire aujourd'hui que certains signes indiquent peut-être que cette diminution a lieu dans le cas de certains problèmes et que l'approche par groupe sera peut-être utile, mais je ne pense pas que les signes soient encore assez importants pour indiquer que le problème a été réglé.

Encore une fois, je ne peux pas me prononcer sur une décision comme celle-là; nous n'avons pas soumis cette décision à un audit, mais, en ce qui concerne la capacité du gouvernement de prédire quand le système sera en voie d'être stabilisé, je pense que ce sera évident dans les données et l'analyse.

M. Daniel Blaikie: Merci.

Vous avez mentionné dans votre message général que certaines modifications devaient aller au-delà des recommandations que vous avez formulées dans votre rapport. Vous avez également mentionné aujourd'hui que la portée de votre enquête n'englobe pas tout.

Devons-nous procéder à d'autres types d'enquêtes ou prendre d'autres moyens pour tenter d'obtenir certaines des réponses aux questions légitimes qui sont hors de la portée de votre étude particulière?

M. Michael Ferguson: Nous effectuons divers types d'audits. C'elui-ci est un audit du rendement. Il s'agit vraiment d'un audit portant sur un système ou programme gouvernementaux, sur des processus, et sur la façon dont tout cela a été déployé. Ce que nous faisons dans le cadre de ce type d'audit, c'est suivre la trace documentaire. Nous interrogeons également des gens et vérifions ce qu'ils nous disent, mais nous sommes limités et pouvons uniquement commenter certaines choses, lesquelles doivent être fondées sur des données probantes.

Il s'agit de notre expertise. Je ne suis pas expert des autres moyens qui pourraient être accessibles, mais le Comité doit certainement être conscient de ces choses, des autres moyens qui existent, et le gouvernement ou le Comité doivent décider s'ils veulent employer ces moyens.

M. Daniel Blaikie: Aujourd'hui, nous avons entendu les représentants de certains des ministères concernés nous parler un peu des mesures qu'ils prennent pour tenter de rectifier cette situation.

Vous avez affirmé ailleurs que le gouvernement possède beaucoup de bonnes politiques en vigueur relativement à la gestion de projet, lesquelles sont censées contribuer à atténuer ou à prévenir le genre d'échec catastrophique que nous avons vu dans le cas de Phénix. Comment les Canadiens peuvent-ils être convaincus que ces problèmes sont en train d'être réglés et qu'ils ne se reproduiront pas?

Dans votre message général, vous avez mentionné une culture gouvernementale générale omniprésente. Quels sont certains des signes que vous rechercheriez, indiquant que la culture générale, qui a contribué à entraîner cet échec, est en train de changer et que nous ne faisons pas qu'entendre les bonnes formulations, ou les bonnes paroles, mais sans mesures concrètes pour les appuyer?

● (1145)

M. Michael Ferguson: À la fin du message que j'ai préparé, j'ai indiqué que je ne possède pas de manuel d'instructions sur la façon de modifier ou de corriger une culture. La culture — quelle que soit la façon dont vous voulez la définir — doit vraiment refléter le fait que — encore une fois, comme je l'ai affirmé dans le message —, même si nous fonctionnons dans un monde où un grand nombre de mesures de contrôle différentes sont déjà en place, lesquelles ont été conçues dans le but de prévenir ce type de problème et dont un grand nombre ont probablement été établies en réaction à d'anciens rapports du vérificateur général, quand nous avons relevé des problèmes importants, d'une certaine manière, ces mesures de contrôle n'ont pas fonctionné pour ce qui est d'empêcher la catastrophe de Phénix d'avoir lieu.

La première étape, c'est que les gens aient une conscience générale, à l'intérieur de la culture, du fait que la simple pratique consistant à suivre les politiques n'empêchera pas des échecs incompréhensibles de se produire. Il doit y avoir une compréhension réelle de la nature des buts et des résultats que les ministères tentent d'atteindre. Les responsables doivent comprendre qu'ils se concentrent sur ces éléments et que, lorsqu'un projet semble être en train de dérailler, ils peuvent et doivent communiquer ces problèmes.

Je n'ai pas la réponse aux problèmes liés à la culture, et je ne sais pas comment les corriger. Je tentais de sensibiliser les gens, et, s'ils en sont au moins conscients, peut-être que cela pourrait contribuer à prévenir ce type de situation dans l'avenir.

M. Daniel Blaikie: Merci beaucoup.

Je présente mes excuses à nos témoins, car nous allons simplement faire un petit détour. Nous avons un délai à respecter relativement au budget des dépenses. J'avais présenté mardi un avis de motion visant à prolonger notre étude du budget des dépenses jusqu'au 20 juin 2018, et je voudrais maintenant proposer cette motion. Si vous le voulez bien, je peux la proposer immédiatement. Voulez-vous que la motion soit lue?

La vice-présidente (Mme Yasmin Ratansi): Je vais la lire. Elle est recevable.

La voici: Que, nonobstant l'article 81(4) du Règlement et la date limite contenue dans l'ordre de renvoi, le Comité demande la permission à la Chambre de déposer son rapport sur le Budget principal des dépenses 2018-2019 au plus tard le 20 juin 2018.

M. Daniel Blaikie: Merci beaucoup.

Je présente cette motion dans le but de tenter d'obtenir plus de temps pour l'étude du budget des dépenses. Je respecte nos témoins ici présents, et je ne veux pas utiliser tout le temps dont nous disposons pour leur poser des questions sur un enjeu important, mais le fait est que ce budget des dépenses ne ressemble à aucun autre. Le nouveau crédit central au titre du Conseil du Trésor modifie de façon très sérieuse et importante la nature de la surveillance parlementaire des dépenses gouvernementales. Il s'agit d'une cause que je tente de plaider sur un grand nombre de tribunes. J'ai décidé de la plaider devant le Comité, mais nous avons également tenté de formuler cet argument à la Chambre.

Au moment où nous l'avons fait, le Président nous a dit que le bon endroit pour aborder le budget des dépenses, c'est en comité, et nous avons entendu certains témoins. Deux ou trois motions ont été présentées sous diverses formes et à diverses étapes de l'étude dans le but d'appeler d'autres ministres à comparaître dans le Comité afin qu'il en entende davantage au sujet des initiatives proposées au titre du crédit 40. Ma motion à ce sujet a été rejetée. D'autres motions ont été adoptées, mais nous n'avons pas eu le temps d'étudier adéquatement le budget non plus, même si nous avons proposé plus de 200 modifications à apporter au crédit 40 seulement.

Si nous devons nous faire dire par le Président de la Chambre que nous devons régler ces questions concernant le budget des dépenses en comité, je pense qu'il nous incombe de prévoir du temps à cette fin. Je voudrais vraiment voir cela arriver, mais je n'ai tout simplement pas été en mesure de faire en sorte que cela se produise, jusqu'ici.

En ce qui concerne la question générale de la surveillance que cette situation soulève, selon moi, compte tenu du crédit 40 du Conseil du Trésor, je pense qu'il est intéressant que cette motion soit présentée à l'occasion de notre dernière séance avant que le budget des dépenses ne soit considéré comme ayant fait l'objet d'un rapport et que nous discutons de Phénix à cette occasion, car l'échec de Phénix est en réalité directement lié à la responsabilité. Il concerne des gens qui avaient pour tâche de poser les bonnes questions au bon moment, et qui ne les ont pas posées ou ne disposaient pas des renseignements dont ils avaient besoin pour être en mesure de le faire.

J'affirme au Comité que quelque chose de semblable est en train de se passer. Le Comité n'a pas entendu le témoignage des personnes qu'il doit entendre afin de pouvoir poser les bonnes questions au sujet des dépenses proposées dans le crédit 40, et, si nous ne prenons pas le temps nécessaire pour nous occuper du budget des dépenses, nous ne poserons pas ces questions.

Je pense que ce serait malheureux. La semaine dernière, nous avons tenu une séance, à laquelle nous avons mis fin 40 minutes à l'avance, après avoir décidé deux fois de ne pas nous occuper du budget des dépenses. Il s'agissait d'une séance prévue à l'horaire. Je pense qu'habituellement, tout le monde réserve le temps normalement consacré au Comité dans le but d'être là. La salle était accessible. Les interprètes étaient là. Nous disposions de tout ce dont nous avions besoin pour pouvoir nous occuper du budget des dépenses à ce moment-là, mais nous avons décidé de ne pas le faire et de ne pas profiter de ces 40 minutes.

Voilà pourquoi je suis dans la position malheureuse d'avoir à utiliser une partie de la période prévue pour l'étude de Phénix aujourd'hui dans le but qu'on prévoie plus de temps pour ce qui, selon moi, est une affaire très appropriée pour le Comité. Je ne prendrai pas plus de temps, mais voilà les raisons pour lesquelles, selon moi, nous devons adopter cette motion.

● (1150)

La vice-présidente (Mme Yasmin Ratansi): Merci.

Monsieur Peterson.

M. Kyle Peterson (Newmarket—Aurora, Lib.): Merci. Je comprends évidemment le but de la motion.

M. Blaikie ne le sait peut-être pas, mais en vertu du Règlement, le chef de l'opposition peut demander une prolongation du délai d'examen du Budget principal des dépenses et choisir le comité qui s'en chargera. La motion a été inscrite au feuilleton, et le chef a choisi le Comité permanent des opérations gouvernementales et des prévisions budgétaires, comme on pouvait s'y attendre. La motion sera probablement réputée adoptée plus tard aujourd'hui ou demain. Donc, la procédure de prolongation du délai d'examen du budget — l'objectif de votre motion — est déjà entamée. Nous avons déjà le pouvoir de faire cela.

M. Daniel Blaikie: Mais, un jour...

M. Kyle Peterson: Je ne suis pas convaincu de la nécessité de votre motion. Nous aurons l'occasion d'examiner le budget des députés au cours de la semaine prochaine — lundi, je crois —, en plus d'entendre des témoins et, bien entendu, de leur poser des questions.

La vice-présidente (Mme Yasmin Ratansi): M. McCauley a la parole.

M. Kelly McCauley: Je vais céder la parole.

La vice-présidente (Mme Yasmin Ratansi): Vous cédez la parole à M. Blaikie.

M. Daniel Blaikie: Merci beaucoup, j'apprécie.

Je veux souligner que cette motion nous laisserait énormément de temps pour coordonner les séances. En ce qui concerne ces soi-disant négociations sur la tenue éventuelle d'une séance lundi, on ne m'a pas approché directement à ce sujet, et le bureau du whip du gouvernement n'a pas communiqué avec le bureau du whip du NPD à propos de quelconques négociations en vue de la tenue d'une séance lundi. Des rumeurs circulent peut-être, mais ni moi ni mon parti n'avons discuté officiellement de cela.

Je veux préciser que le mécanisme auquel le chef de l'opposition officielle a eu recours permet seulement de prolonger l'examen — M. Peterson est certainement au courant — jusqu'au troisième jour précédant le dernier jour de la période des subsides. Actuellement, selon le calendrier prévu des affaires du gouvernement, le dernier jour de la période de subsides pourrait très bien tomber un jeudi, ce qui veut dire que la date limite pour l'examen sera le lundi 11 juin, neuf jours avant la date indiquée dans la motion, le 20 juin.

Malgré les efforts légitimes de l'opposition officielle pour engager une procédure de prolongation de l'examen, je crois que la motion à l'étude nous offre une plus grande marge de manoeuvre et nous laisse un peu plus de temps pour examiner le budget des dépenses et le faire de façon organisée, au lieu de tenir une séance précipitée lundi, sans savoir si ce sera le dernier jour ou si nous pourrons tenir d'autres séances.

Cette motion nous offre à la fois plus de temps et plus de certitude relativement à la planification des travaux du Comité.

La vice-présidente (Mme Yasmin Ratansi): Monsieur Peterson, vous êtes le suivant sur la liste des intervenants.

M. Kyle Peterson: J'ai entendu l'argument de M. Blaikie et j'ai fait valoir le mien. Manifestement, nous sommes quelque peu en désaccord, mais je vais voter là-dessus avec plaisir, si vous êtes prête, madame la présidente.

La vice-présidente (Mme Yasmin Ratansi): M. Peterson demande le vote.

Monsieur McCauley.

M. Kelly McCauley: Je serai très bref. J'appuie les commentaires de M. Blaikie.

Oui, nous aurons peut-être l'occasion de tenir une séance lundi, mais je crois que nous devrions prendre plus de temps, puisque nous parlons ici de 7,4 milliards de dollars, un montant sans précédent. D'après ce qu'ont rapporté de nombreux autres comités, le ministre, lorsqu'il témoigne, n'est pas capable de fournir des détails sur ce montant de 7,4 milliards de dollars figurant dans le tableau A2.11. Nous savons que les ministres qui ont témoigné devant le comité de la sécurité publique et devant notre propre comité n'ont pas su répondre aux questions sur la façon dont même un sou des fonds demandés allait être utilisé. De fait, un sous-ministre adjoint principal et dirigeant principal des finances a été jusqu'à dire devant notre comité qu'il était ridicule que le Parlement demande des détails avant d'accorder les autorisations.

Comme l'a dit M. Ferguson, je crois que c'est un problème de culture, une culture où des sous-ministres adjoints viennent dire aux parlementaires qu'il est ridicule de demander des détails sur les dépenses et qu'ils veulent avoir l'autorisation de dépenser avant de daigner permettre au Parlement — et par conséquent, aux contribuables — de voter là-dessus. Selon moi, M. Blaikie a soulevé un problème très important, et j'appuie entièrement sa motion.

● (1155)

La vice-présidente (Mme Yasmin Ratansi): D'accord. Je vais mettre la motion aux voix.

M. Daniel Blaikie: Je demande un vote par appel nominal.

(La motion est rejetée par 5 voix contre 3. [Voir le *Procès-verbal*])

La vice-présidente (Mme Yasmin Ratansi): Passons au tour suivant de sept minutes.

Monsieur Drouin.

M. Francis Drouin (Glengarry—Prescott—Russell, Lib.): Merci, madame la présidente, et je veux aussi remercier les témoins d'être parmi nous.

Madame Lemay, je tiens à dire, aux fins du compte rendu, que nous avons accès à... Quelqu'un a déposé une demande d'accès à l'information pour obtenir un exposé. Vous n'étiez probablement pas encore là; il s'agissait d'un exposé présenté au sous-ministre et au cabinet du ministre.

Quelque chose m'intrigue à la diapositive 3, sous la rubrique « Où en sommes-nous avec la technologie? » Il y a les puces suivantes:

— 80 000 règles administratives automatisées

— 16 000 scripts de test effectués

— Mise à l'essai du rendement effectuée

— Quelques problèmes à régler, pour lesquels des processus manuels ont été conçus jusqu'à ce que des solutions soient mises en oeuvre en mai et en septembre 2016.

Au bas de la diapositive, il est écrit, en caractères gras: « Nous sommes prêts! » La même chose est écrite au bas des diapositives 4 et 5: « Nous sommes prêts! »

Nous savons aujourd'hui que nous n'étions pas prêts. Comment auriez-vous réagi à cette information si vous aviez été là à l'époque? Manifestement, on avait alors dit à votre bureau et au cabinet du ministre, essentiellement, que le système était prêt.

Je ne vois aucune solution de rechange ici. Y avait-il une solution de rechange au système de paie Phénix, s'il n'avait pas été mis en oeuvre à ce moment-là? L'information que nous possédons à ce sujet aujourd'hui nous permet-elle de la savoir?

Mme Marie Lemay: Vous avez raison, je n'étais pas là à l'époque. Comme cela a été dit plus tôt, on pensait que le système était prêt. À l'évidence, on avait tort.

On voit toujours mieux les choses avec du recul, mais pour répondre à votre question, je vais vous expliquer comment je m'occupe de ce genre de choses présentement. Si on me présentait un exposé de ce genre, je m'assurerais que tout soit prêt avant de communiquer l'information à la ministre.

Je crois que ce dont vous parlez remonte à février... Je n'en connais qu'un où l'on dit « Nous sommes prêts! »

M. Francis Drouin: Cela remonte au 18 février 2016.

Mme Marie Lemay: J'espère ne jamais me retrouver dans une situation où j'aurais à faire marche arrière après un exposé de ce genre. Nous déployons beaucoup d'efforts, Les, Michael — notre autre collègue — et moi-même, pour instaurer une culture à Services publics et Approvisionnement Canada — à la lumière de ce qui s'est passé avec le système Phénix, à dire vrai — pour faire en sorte que les gens puissent poser des questions importantes et avoir des discussions et des conversations approfondies. Nous voulons créer un espace sûr pour les employés et que leur milieu de travail soit sain et respectueux. Voilà notre objectif.

Ce n'est toutefois pas quelque chose de simple à réaliser, et je crois que nous devons garder à l'esprit que cela prendra du temps.

[*Français*]

Il va falloir être absolument convaincu.

[*Traduction*]

Je devrais dire que dans pratiquement tous les discours que je fais à l'intention du personnel, le sujet est abordé, tout comme celui de la création de ce genre d'espace et d'environnement et nous ne pouvons pas arrêter ça là. Cela prendra du temps. Nous devons joindre le geste à la parole, et les employés doivent voir que nous sommes sérieux. Je ne voudrais pas qu'on me présente ce genre d'exposé si je n'avais pas pu me préparer à recevoir de telles recommandations.

[*Français*]

M. Francis Drouin: Nous comprenons le rôle de SPAC et la culture que vous essayez d'instaurer au sein de votre ministère.

Quelles sont les responsabilités des autres ministères dans le système de paie Phénix? Je pense par exemple aux services des ressources humaines. Quel rôle le Conseil du Trésor joue-t-il maintenant dans ce dossier-là?

● (1200)

Mme Marie Lemay: Comme nous l'avons dit, à l'époque, nous avons vraiment tous sous-estimé la complexité de ce projet. Nous aurions dû très clairement définir l'implication, le rôle et les responsabilités de tous dès le départ. Cela est devenu très clair avec le rapport de Goss Gilroy Inc.

M. Linklater dirige aujourd'hui une équipe qui intègre vraiment les ressources humaines et la paie. Les autres ministères sont cependant impliqués, parce que chacun doit aussi traiter de questions de ressources humaines liées aux employés ou aux gestionnaires. Il est donc très important que les données traitées soient précises et fournies à temps, et nous avons appris énormément de choses avec Phénix.

Nous disposons désormais d'une structure de gouvernance qui nous permet d'avoir ces discussions et de nous assurer des résultats.

M. Francis Drouin: Vous avez justement mentionné la précision des données. Vous avez dit qu'il aurait fallu adopter une approche intégrée à l'égard des ressources humaines et de la paie dès le début. Croyez-vous que vous disposez désormais des bonnes données? Est-ce que celles-ci ont joué un rôle dans l'implantation du système?

Mme Marie Lemay: Je pense qu'il faut admettre que nous sommes en mode de rattrapage depuis le début de la mise en oeuvre de Phénix. Si nous pouvions recommencer, les rôles et les responsabilités de tout le monde seraient très clairs, ainsi que la nature des données. Nous avons meilleur espoir, les ministères sont de plus en plus impliqués, mais, comme je vous le disais, nous y travaillons encore très fort.

J'aurais préféré que nous ayons ces discussions sur les rôles et les responsabilités dès le départ plutôt qu'une fois le projet mis en oeuvre. Nous avons appris notre leçon en prévision d'autres projets pangouvernementaux. Je souhaite redire que SPAC gère beaucoup de gros projets avec succès, plus de 400 en ce moment comme je l'indiquais tout à l'heure, représentant 13 milliards de dollars. Ce projet-ci est vraiment unique, je crois. Il y en aura d'autres, mais celui-ci est à la grandeur du gouvernement. Nous devrons désormais nous demander avant le lancement d'un projet si ce dernier est pangouvernemental ou si nous ne le gérons que pour un ou deux ministères. Selon moi, un projet pangouvernemental requiert une approche différente.

M. Francis Drouin: Je vous remercie.

[*Traduction*]

Monsieur Ferguson, la semaine dernière, vous avez parlé de la culture. Qu'entendez-vous par la « culture »? J'ai seulement lu l'article — je ne me souviens plus quand —, mais vous avez vraiment insisté sur la culture. Que voulez-vous dire exactement?

M. Michael Ferguson: Encore une fois, j'ai soulevé ce point parce que j'ai réfléchi à l'audit que nous avions mené sur le système Phénix et aux recommandations que nous avions formulées. L'on aurait pu modifier davantage les approches et les politiques, mais je ne suis pas certain que cela aurait été suffisant pour prévenir, dans les faits, un autre Phénix.

Il y a déjà toutes sortes de contrôles en place. Nous avons les évaluations de programme, les audits internes, les comités ministériels de vérification, les rapports ministériels sur le rendement, les rapports ministériels sur les plans et les priorités et les rapports du vérificateur général. Il y a dans le système toutes sortes de mécanismes censés prévenir des problèmes comme ce qui s'est passé avec Phénix. Chaque fois qu'un problème survient, nous formulons des recommandations et proposons des contrôles supplémentaires afin d'empêcher qu'un problème comme celui de Phénix ne se présente. Malheureusement, le problème n'a pas été évité.

La vice-présidente (Mme Yasmin Ratansi): Merci.

M. Michael Ferguson: Selon moi, il faudrait examiner la culture pour déterminer comment cela a pu arriver.

La vice-présidente (Mme Yasmin Ratansi): Merci beaucoup.

Nous commençons la période de questions de cinq minutes avec M. Kelly.

M. Pat Kelly (Calgary Rocky Ridge, PCC): Merci.

Madame Lemay, vous êtes venue témoigner en juillet 2016, avant mon arrivée au Comité, lorsqu'on a commencé à saisir la portée et l'ampleur du fiasco du système Phénix. C'était dans le cadre d'une séance d'urgence, pendant l'été. Je crois savoir que mon collègue, M. McCauley, vous a demandé qui allait être renvoyé, et vous avez répondu, à juste titre, que la priorité devait être de régler le problème.

Deux ans et demi plus tard, le problème n'a pas été réglé. Selon le rapport du vérificateur général — dont nous discutons aujourd'hui —, la faute pour ce fiasco en revient principalement aux trois cadres qui ont manipulé l'information et qui ont omis de communiquer des renseignements cruciaux au sous-ministre et au la ministre de l'époque.

Vous avez dit plus tôt que deux des cadres n'avaient pas touché de primes et ne travaillent plus à l'administration de la paie. Vous avez aussi reconnu dans votre allocution que les Canadiens demandent, avec raison, que les cadres responsables du fiasco Phénix rendent des comptes. Pouvez-vous donc, à tout le moins, assurer aux Canadiens que ces personnes ne travaillent plus pour la fonction publique?

● (1205)

Mme Marie Lemay: À dire vrai, un petit nombre de cadres travaillaient sur la mise en oeuvre du système Phénix. Avec le recul, je me dis que cela montre à quel point nous avions sous-estimé tout ce projet. Dans l'ensemble, le pouvoir décisionnel appartenait à deux cadres supérieurs relevant directement du sous-ministre. Ces cadres ont commis des erreurs, et leur rendement a été évalué en conséquence. Ils ne travaillent plus à l'administration de la paie, du moins, pas tous. Certains travaillent encore pour le gouvernement, mais d'autres sont partis.

M. Pat Kelly: Deux personnes... donc, les deux sont...

Mme Marie Lemay: L'une de ces personnes travaille encore pour le gouvernement, l'autre non.

M. Pat Kelly: D'accord.

Sur quoi travaillez-vous présentement? Vous nous avez parlé de culture dans votre déclaration préliminaire, et cela a aussi été abordé dans le rapport. Quelles mesures avez-vous prises pour transformer la culture au sein de SPAC?

Mme Marie Lemay: La première chose est que l'exemple doit venir du sommet. Lorsque nous disons quelque chose, il faut aussi prêcher par l'exemple. Vous pouvez poser la question à mes collègues ou à nos employés. Je fais tout pour promouvoir un environnement propice aux discussions. Chaque réunion est une occasion de tenir des discussions, que ce soit une réunion avec les cadres ou... Nous voulons avoir des perspectives différentes. La diversité est...

M. Pat Kelly: Pardon, si je puis vous interrompre, les résultats de ces discussions sont-ils documentés?

Le rapport présente un organigramme où il y a toutes sortes de réunions de divers comités qui rendaient compte aux cadres, qui eux-mêmes rendent des comptes au ministre et au sous-ministre. J'imagine qu'à l'époque, on devait se dire que c'était merveilleux, et que les gens étaient libres de parler franchement et que les réunions étaient une occasion de collaboration. Peut-être pas... Mais que ce soit vrai ou non, il demeure que les décisions n'ont pas été documentées. Le public peut donc seulement conclure qu'il n'y a eu que des réunions vagues où on tourne en rond et à la suite desquelles deux ou trois cadres ont pris des décisions sans présenter de données probantes ou de faits à leurs supérieurs.

Concrètement, quelles mesures allez-vous prendre pour instaurer de véritables obligations redditionnelles, au lieu de simplement tenir d'autres discussions pleines de bons sentiments sur la culture des réunions?

Mme Marie Lemay: Il y a trois mesures. D'abord, nous allons nous assurer que les directives stratégiques en place, quelles soient entièrement respectées. Nous faisons beaucoup de travail en réponse au rapport du vérificateur général pour déterminer si un projet est pangouvernemental. Si nous savons que c'est le cas, nous le mettons sur pied de manière différente. Nous allons nous assurer que les comités ne tournent pas en rond, comme l'a relevé le vérificateur général, et qu'ils ne rendent pas tous des comptes à la même personne. Nous allons les disperser. Nous allons nous assurer que le sous-ministre a des comités consultatifs directs et des conseils indépendants.

Toutes ces mesures, nous sommes en train de les mettre en place. En fait, nous commençons à les appliquer à la façon dont nous menons nos activités à SPAC. Concrètement, nous aurons des processus; toutefois le troisième volet n'est pas aussi concret, mais tout aussi important. Il consiste à nous assurer que nous offrons le milieu de travail dans lequel les gens sentent que, même si nous mettons en place tous ces processus, ils peuvent soulever des questions, discuter et ne pas avoir de craintes. Il s'agit de créer un environnement sécuritaire et sain en plus des processus, et c'est ce que nous tentions de faire.

La vice-présidente (Mme Yasmin Ratansi): Merci beaucoup. Nous allons maintenant écouter Mme Mendès pendant cinq minutes.

[*Français*]

Mme Alexandra Mendès (Brossard—Saint-Lambert, Lib.): Merci beaucoup, madame la présidente.

Je vous remercie tous d'être ici avec nous, aujourd'hui, pour parler d'un sujet dont l'importance ne cesse de grandir dans l'opinion publique, je pense.

Qu'avez-vous à dire sur le fait que, en 2014, les dirigeants affectés à la transformation des services de la paie ont reçu pour leurs services le Prix d'excellence de la fonction publique des mains du premier ministre Harper? Après tout, nul ne savait encore si le projet serait une réussite puisque le système n'avait pas encore été lancé. De plus, comment a-t-on pu imaginer accorder un prix d'excellence à des personnes qui n'avaient pas encore fait leurs preuves puisque nous n'étions à l'époque qu'au tout début de ce projet ?

● (1210)

Mme Marie Lemay: Nous ne sommes malheureusement pas en mesure de répondre à cela, car ni M. Linklater ni moi n'étions là à l'époque.

Mme Alexandra Mendès: Monsieur Ferguson, auriez-vous des commentaires à cet égard?

M. Michael Ferguson: Non, pas vraiment. La seule chose que je pourrais dire est que le prix d'excellence avait été attribué pour différentes activités, dont le projet Phénix. En fait, je ne suis pas au courant de la façon dont ce prix a été accordé.

Mme Alexandra Mendès: Merci, je voulais que ce soit officiel, car cela aussi faisait partie de toute cette saga.

Maintenant que M. Ferguson nous transmet ses rapports sur Phénix depuis l'automne dernier, l'une des choses qui me frappent le plus est le manque de logique dans le renvoi ou la mise au rencart de presque 800 experts de la paie dans tous les ministères de l'appareil gouvernemental, et ce, avant même de tester le nouveau système et de savoir s'il allait effectivement fonctionner. Nous avons perdu une source extraordinaire d'expertise et de connaissance du système quand ces personnes ont été renvoyées ou invitées à prendre leur retraite. Cela me dépasse. Comment peut-on en arriver à faire cela?

Si mes chiffres sont bons, le coût du projet allait passer de 155 millions de dollars à 274 millions de dollars, soit une énorme différence dans le projet. Est-ce que le renvoi de ces personnes était l'une des conséquences du besoin de contrôler cette augmentation des coûts du projet?

Mme Marie Lemay: Le point que vous soulevez est très important. Comme je le disais au début, Il s'agissait vraiment de deux projets à l'origine: l'un de modernisation du système utilisé par 101 ministères et organismes fédéraux, et l'autre de consolidation.

Une comparaison avec l'Australie, qui s'était livrée au même exercice quelques années plus tôt, nous a appris que ce pays n'a renvoyé personne. Ils ont gardé leurs gens et ont immédiatement augmenté l'effectif quand le projet a été lancé. Nous sommes donc partis avec une longueur de retard, puisque nous avons dû complètement rebâtir l'équipe des agents de rémunération, ce qui nous a vraiment mis en mode de rattrapage dès le tout début.

[*Traduction*]

Mme Alexandra Mendès: Aux fins du compte rendu, en ce qui concerne l'Australie, il s'agissait d'un ministère. Ce n'était pas tout le gouvernement ni le gouvernement de l'État dans son ensemble. Ce n'était qu'un ministère, il y a donc une grande différence entre parler de l'appareil fédéral et parler d'un ministère dans un État en Australie.

En ce qui a trait à la perte d'expertise, monsieur Ferguson, je crois que c'est quelque chose qui fait partie de la culture au gouvernement lorsqu'on pense aux économies et aux compressions. Nous devons faire très attention de ne pas laisser partir des experts chaque fois que nous tentons d'apporter une sorte de réforme. C'est une chose très dangereuse à faire si nous ne sommes pas encore certains de la réussite de la réforme que nous visons.

Êtes-vous d'accord pour dire qu'il s'agit d'un facteur important?

M. Michael Ferguson: Je crois que, dans le cas de Phénix, comme l'a dit la sous-ministre, il y avait réellement deux projets, mais le projet d'élaboration du système dépendait de la réussite du projet de centralisation des conseillers en rémunération. Comme nous le soulignons dans l'audit, beaucoup d'indices montraient que les conseillers en rémunération n'étaient pas prêts à composer avec la charge de travail qu'on allait leur imposer, en partie à cause des changements apportés au système. Le fait est que l'un des projets aurait dû faire partie du chemin critique de l'autre. La centralisation aurait dû faire partie du chemin critique pour garantir que le système fonctionnait correctement, avant qu'il soit mis en place, mais ces deux aspects semblent avoir été traités séparément.

Comme je l'ai dit dans mon exposé, je crois que, lorsqu'on met en place ces projets de transformation visant à entraîner des économies, les gouvernements — et je ne parle pas seulement du gouvernement fédéral, mais les gouvernements en général — tendent à tenter d'intégrer ces économies trop rapidement dans leur processus budgétaire.

Dans le cas présent, en raison des changements qui ont été apportés au système, SPAC aurait en réalité dû retourner devant le Conseil du Trésor et dire:« Nous ne pouvons pas fournir les 70 millions de dollars par année en économies, puisque cette somme a été estimée en fonction de certaines fonctions du système, et nous avons réduit cette fonctionnalité ». Je crois...

● (1215)

La vice-présidente (Mme Yasmin Ratansi): Non, le temps est écoulé. Merci beaucoup.

Monsieur McCauley, vous avez cinq minutes.

M. Kelly McCauley: Excellent.

Madame Lemay, vous avez dit plus tôt que nous ne pouvions pas réécrire l'histoire, mais manifestement, nous pouvons en retirer quelque chose.

Pouvez-vous me dire quelles mesures concrètes vous prenez pour en tirer parti? Je sais que mon collègue demandait comment nous pourrions aller plus loin que seulement tenir des réunions et discuter de la culture des réunions et réellement prendre des mesures concrètes pour agir à l'égard des recommandations écrites de M. Ferguson.

Comment pouvons-nous éviter un fiasco avec la construction navale? Je vous le demande plus précisément, puisque je vous ai posé la question à vous et à la ministre Qualtrough. Le directeur parlementaire du budget, même s'il y a droit en vertu de la Loi sur le Parlement du Canada, s'est vu refuser l'accès à la demande de proposition et à beaucoup de données concernant l'établissement des coûts pour la construction navale, ce qui devrait être essentiel non seulement la réussite du projets, mais aussi pour les contribuables.

Voici un exemple parfait. Nous vous avons posé des questions à cet égard auparavant, et vous nous avez dit: « Nous n'étions pas sûrs à ce sujet. » Comment pouvons-nous contourner la bureaucratie qui bloque le directeur parlementaire du budget ou éviter que d'autres ministères soient bloqués par la bureaucratie? Quelles mesures concrètes allez-vous prendre pour que nous puissions tirer un avantage de ce fiasco?

Mme Marie Lemay: Je peux vous assurer que tous les futurs grands projets sont envisagés de manière différente. Nous examinons la gouvernance. Nous consacrons plus de temps en début de projet que nous le faisions auparavant, afin de nous assurer qu'il est mis en place adéquatement.

Nous savons que les gens se succèdent. Les choses doivent être mises en place de sorte que peu importe qui est affecté au projet et à quel moment, les renseignements circuleront.

M. Kelly McCauley: Excusez-moi, mais comment procédez-vous pour que l'information circule, pour qu'il y ait de l'information transitoire? Nous voyons clairement que, dans le cas de Phénix, rien n'a été communiqué lorsqu'il y a eu un roulement de SM, et rien non plus d'un gouvernement à l'autre lorsqu'il y avait un changement.

Mme Marie Lemay: Si on revient à la comparaison avec la construction navale, il s'agit également d'un grand projet complexe, mais la comparaison s'arrête là. Dans le cas de la construction navale, il y a une gouvernance en place à divers échelons, y compris le ministre, les sous-ministres, les sous-ministres adjoints et les directeurs généraux, et nous avons trois ministères...

M. Kelly McCauley: Toutefois, je viens tout juste de vous donner un exemple où la bureaucratie empêche le directeur parlementaire du budget d'accéder à ce à quoi il devrait avoir accès par force de loi.

Nous avons entendu dire à maintes reprises par M. Ferguson, et aussi par vous et d'autres témoins, que tout était sur pied et que cela aurait dû fonctionner, mais la bureaucratie, la culture ont bloqué les choses.

C'est un parfait exemple où la culture bloque le directeur parlementaire du budget. Nous en sommes conscients. C'est télévisé. Nous sommes tous au courant. Nous le savions il y a deux semaines, mais rien ne change.

Mme Marie Lemay: Je vais devoir vous revenir sur ce point précis, mais je peux vous assurer que, dans le cas de la construction navale, il y a au moins trois ministères qui prennent part aux décisions, et des organismes centraux prennent part au processus. Un projet comme la construction navale est, comme nous l'avons dit, un programme à très long terme, et les coûts et le budget sont importants.

N'oubliez pas que, en ce qui concerne Phénix, on nous pointe du doigt en disant que les coûts et le budget sont en fait à l'origine du problème, nous devons faire preuve de prudence et trouver le juste équilibre avec...

M. Kelly McCauley: Nos accusations ne concernent pas cela. Ce qui nous inquiète, et ce dont parle M. Ferguson, c'est la culture. Vous dites que vous tirez des leçons de Phénix et que cela vous sera utile. Je demande quelles mesures concrètes votre ministère adopte-t-il pour s'assurer que nous ne nous retrouverons pas ici dans 2 ans, 5 ans ou 10 ans à parler d'aéronefs, de construction navale ou d'autres choses.

Mme Marie Lemay: Je vais vous le redire, au début du projet, nous consacrons beaucoup de temps à mettre en place la gouvernance et la surveillance de manière appropriée, puis nous nous assurons que les dirigeants prennent part à ces grands projets.

M. Kelly McCauley: D'accord.

Si on regarde du côté de Queensland, le gouvernement a dit qu'il avait réussi à atteindre un équilibre en quatre mois. Nous n'avons pas réussi à assurer la stabilité après deux ans et demi. Queensland a réglé les problèmes après trois semaines. Comme nous l'avons entendu, M. Ayoub siège avec nous à ce comité, tout comme Mme Ratansi, ainsi que, je crois, M. Peterson et M. Drouin, et nous avons soulevé ces problèmes en janvier ou en février 2016, mais ce n'est que cinq mois plus tard qu'ils ont véritablement été abordés lorsque nous avons convoqué une réunion d'urgence en juillet.

Pourquoi avons-nous attendu si longtemps pour nous y attaquer? Manifestement, Queensland a immédiatement réglé les problèmes et a réussi à atteindre un équilibre. Nous en avons fait fi, et nous n'avons toujours pas réussi à atteindre la stabilité deux ans et demi plus tard.

Mme Marie Lemay: Il y a deux ou trois différences très marquées entre Queensland et nous. L'une a été soulevée. On ne parle pas de la même taille ni de la même portée.

Là-bas, ils n'ont pas laissé partir les gens, ils ont donc commencé avec un effectif complet, puis ils ont tout de suite ajouté des gens. Aussi, d'après ce que je comprends, ils ont été aux prises avec des problèmes plus graves dès le départ.

Rappelez-vous que notre service de paye a commencé à verser la rémunération continue, toutes les deux semaines, donc le transfert des données...

● (1220)

M. Kelly McCauley: Deux mois plus tard, à votre ministère, il n'y avait que 77 dossiers. Si vous...

La vice-présidente (Mme Yasmin Ratansi): Merci.

Mme Marie Lemay: J'aimerais seulement corriger le compte rendu et dire que nous avons agi en juin.

La vice-présidente (Mme Yasmin Ratansi): Je suis désolée. Je vais vous laisser terminer votre réponse, mais monsieur McCauley, vous ne pouvez pas poser la question.

Allez-y.

Mme Marie Lemay: En fait, nous avons réagi avant juillet. En juin, nous avons annoncé la mise en place de bureaux satellites.

Je crois que le premier bureau satellite a été mis sur pied le 4 ou le 1er juillet, et nous avons dû embaucher. En juillet, ce n'était pas facile de recruter d'anciens conseillers en rémunération que nous avions laissés partir. C'était un véritable défi que de reprendre notre vitesse de croisière. Nous avons dû former bon nombre de gens. Les pourrait vous le dire. Ce n'est pas chose facile que de rétablir la capacité.

La vice-présidente (Mme Yasmin Ratansi): Merci.

Nous allons maintenant écouter M. Peterson pendant cinq minutes.

M. Kyle Peterson: Merci, madame la présidente, et merci aux témoins d'être ici cet après-midi. Nous apprécions toujours le temps et les efforts que vous nous consacrez.

J'aimerais revenir sur les rapports du vérificateur général, le Rapport 1, qui a été publié l'automne dernier. Dans ce rapport, il y avait six recommandations. Elles s'adressaient à SPAC et au Conseil du Trésor. Puisque tout le monde est ici aujourd'hui avec le vérificateur général, j'ai pensé que ce serait un bon moment pour simplement vérifier l'évolution de ces recommandations et voir ce qui a été mis en oeuvre depuis ce rapport et les progrès que nous réalisons dans ce sens.

Monsieur Linklater, vous pourriez peut-être répondre.

M. Les Linklater (sous-ministre délégué, ministère des Travaux publics et des Services gouvernementaux): Certainement. Merci de poser la question.

Nous travaillons en étroite collaboration avec le Secrétariat du Conseil du Trésor et avec les ministères et les organismes à l'échelle du gouvernement pour assurer un suivi à l'égard des recommandations formulées dans le rapport de l'automne. Nous nous penchons sur les principales causes fondamentales. Nous avons mis sur pied un groupe l'été dernier, qui comptait des représentants du gouvernement ainsi que d'IBM et d'autres, pour analyser en profondeur les racines du problème, qu'elles soient liées à la technologie, à la formation ou à la gestion du changement.

Nous déployons maintenant un ensemble de mesures, dont la ministre Qualtrough fait l'annonce en novembre dernier, pour permettre à la communauté interministérielle de se pencher sur une première série de priorités clés avec les dirigeants de mon équipe. Nous avons apporté des améliorations à la gouvernance, comme il avait été recommandé. Nous avons un comité interministériel en place, le comité de surveillance des sous-ministres dont je relève, qui est présidé par le sous-greffier. Nous disposons de structures à l'échelon du SMA et du DG qui reproduisent cela, afin que nous puissions systématiquement nous pencher sur tout enjeu aura une incidence sur le traitement de la file d'attente et sur l'atteinte de résultats améliorés en matière de rémunération aux fonctionnaires.

Nous avons également examiné les enjeux liés au renforcement des capacités auxquels Mme Lemay a fait allusion. Nous avons, en effet, presque triplé l'effectif à l'échelle du pays, à Miramichi et dans les bureaux satellites, pour pouvoir véritablement traiter les demandes d'intervention de paye en attente et favoriser la transition vers notre modèle de traitement confié aux équipes mixtes de paye, dans le cadre duquel, nous allons maintenant examiner les dossiers complets des employés plutôt que les transactions à la pièce. Une fois que les dossiers seront en ordre et que nous serons à jour, il ne devrait plus y avoir d'autres problèmes d'arriérés.

Nous nous sommes également penchés sur un certain nombre d'enjeux concernant la stratégie d'intervention qui a été annoncée dans le budget de 2018 sous la direction du Conseil du Trésor. Les travaux sont en cours.

Nous traitons également les problèmes techniques qui continuent de survenir, en examinant essentiellement les demandes de changement à l'égard du système qui ont le plus de répercussions sur les améliorations du système et les questions liées à l'interface entre les 32 systèmes de ressources humaines et Phénix. Nous voulons ainsi nous assurer que, dans la mesure du possible, nous obtenons un meilleur alignement des données et que nous fournissons aux ministères et aux organismes de nouveaux outils assurant l'exactitude et le caractère opportun des données pour leur permettre d'examiner leurs propres processus internes — comme Mme Lemay le disait —, des employés aux ressources humaines, avant que les ressources humaines envoient les données au centre de paye à Miramichi.

M. Kyle Peterson: D'accord. Merci.

Monsieur Wallace, je crois qu'il nous reste une minute, donc je suis désolé d'interrompre...

Madame Hassan, si vous voulez...

Mme Sandra Hassan (sous-ministre adjointe, Secteur de la rémunération et des relations de travail, Secrétariat du Conseil du Trésor): [*Inaudible*] notre recommandation, soit de travailler avec SPAC pour soumettre des renseignements exacts et permettre aux ministères de respecter les conditions d'emploi, et aussi de soutenir SPAC ainsi que les ministères et les organismes au chapitre de l'élaboration de mesures de rendement pour vérifier si les employés reçoivent une paye exacte et en temps opportun, et faire rapport à cet égard, comme l'a mentionné M. Linklater. Nous collaborons avec SPAC ainsi qu'avec les ministères et les organismes pour donner suite à ces recommandations, et nous continuons de travailler avec diligence pour fournir les renseignements au Comité le plus rapidement possible.

● (1225)

M. Kyle Peterson: Merci pour ces réponses.

Monsieur Ferguson, dans le plus récent rapport, l'une de vos recommandations propose que le SCT procède en fait à des examens indépendants obligatoires à l'égard des projets de TI pangouvernementaux. Est-ce que ce serait le cas uniquement pour les projets de TI ou est-ce que cela pourrait s'appliquer également à d'autres projets de grande envergure?

M. Michael Ferguson: De toute évidence, les recommandations ont été formulées dans le contexte d'un projet de TI, mais je pense que ces recommandations doivent être envisagées dans le contexte d'autres projets d'envergure et complexes également.

M. Kyle Peterson: Merci.

La vice-présidente (Mme Yasmin Ratansi): Merci.

Monsieur Blaikie, vous avez la parole pour trois minutes.

M. Daniel Blaikie: Merci beaucoup.

Aujourd'hui seulement, nous avons entendu à quelques reprises que les deux projets, le regroupement des services au Centre des services de paye et la mise en oeuvre du nouveau logiciel, sont perçus comme deux projets distincts. Je pense que nous avons entendu le vérificateur général dire que c'était un problème et que, à tout le moins, ces deux projets auraient dû être examinés conjointement, même s'ils n'ont pas été fusionnés en un seul projet. Pour bien comprendre, je me demande seulement ce qui s'est passé. Est-ce que ce sont les mêmes dirigeants qui ont géré la transition vers ce logiciel ainsi que le regroupement ou est-ce qu'il s'agissait de deux équipes différentes?

Mme Marie Lemay: Je pense que c'était la même équipe. Vous devez comprendre que de nombreuses personnes ont assumé les différents rôles durant les huit années. Si nous avons parlé de prudence, c'est parce que, durant les huit années — et je n'ai pas compté le nombre de sous-ministres adjoints, de sous-ministres délégués et de sous-ministres différents qu'il y a eus — un grand nombre de gens ont pris part au projet. Mais, oui, les deux projets ont été gérés par la même direction.

M. Daniel Blaikie: Je crois que si cela a de l'importance, c'est seulement pour essayer de comprendre... Si l'ancien système de paye avait pu continuer à être utilisé après la mise en oeuvre du nouveau, de sorte qu'il puisse servir de système de sauvegarde, il m'apparaît évident que cela aurait été la meilleure pratique à adopter. Selon moi, si cela n'a pas été fait ainsi, c'est parce que le regroupement avait lieu et que les deux projets ne faisaient pas partie du même chemin critique.

Personne ne s'est penché sur le fait que, en procédant trop rapidement au regroupement, nous perdrions la possibilité de conserver l'ancien système jusqu'à ce que nous soyons certains que le nouveau fonctionnait. Est-ce une description juste de ce qui s'est produit?

Mme Marie Lemay: Pour l'instant, il est difficile pour moi de savoir ce qui s'est passé, s'ils étaient liés, car le regroupement a eu une incidence...

M. Daniel Blaikie: Si vous ne le savez pas, qui le saurait?

Mme Marie Lemay: Ce pourrait être en raison de la façon dont les deux projets ont été conçus et du moment de la mise en oeuvre des deux. Ils ont tous deux été terminés en même temps, je ne dirais pas que c'est ce qui était prévu à l'origine, mais c'est ce qui a fini par se produire.

M. Daniel Blaikie: Madame Lemay, monsieur Ferguson, j'aimerais poser une question, avec temps qu'il me reste — je sais que c'est peu —, je ne sais pas si nous allons avoir le temps, mais je sais que, dans une organisation, du point de vue de la direction, vous ne voulez pas créer un environnement où les employés sentent qu'ils ne peuvent pas se permettre de commettre une erreur parce qu'ils n'apprendront pas de leurs erreurs, mais il faut tout de même une certaine responsabilisation. En cas d'échec catastrophique, vous envoyez également un mauvais message. Si, en bout de ligne, personne ne peut être tenu responsable, ce qui semble être le cas, quel type de message cela envoie-t-il à l'organisation?

La vice-présidente (Mme Yasmin Ratansi): Il aura droit à une autre série de questions de sept minutes, vous pourrez donc répondre à ce moment-là.

Nous aurons le temps pour une première série de questions de sept minutes.

Nous allons poursuivre avec M. Ayoub.

[*Français*]

Vous disposez de sept minutes.

M. Ramez Ayoub (Thérèse-De Blainville, Lib.): Merci, madame la présidente.

Je remercie tous les témoins de leur présence.

Monsieur Ferguson, votre rapport est très clair. Nous l'attendions depuis longtemps, particulièrement en ce qui concerne Phénix et la façon dont il a été implanté. Vous avez parlé de culture, et de mon côté, j'aimerais parler de philosophie. Vous me direz si ces deux aspects peuvent avoir un lien.

Une de mes sources est le Commissariat à l'information du Canada, qui commentait les préparations de budgets autour de 2010 et de 2011. Le ministre des Finances de l'époque était M. Flaherty. Le mot d'ordre donné par le gouvernement était très clair: réduction, réduction, réduction et contrôle des budgets pour pouvoir, éventuellement, contrôler le déficit et revenir à un budget équilibré. On a appelé cela le Plan d'action pour la réduction du déficit du Commissariat à l'information du Canada. Cela remonte à l'époque où Phénix était en préparation. On avait supprimé 700 postes et tout était mis en oeuvre pour réduire les coûts de 5 à 10 % partout.

Dans votre rapport, au point 1.62, en guise de message général, vous dites ceci:

> [...] l'absence de surveillance exercée à l'égard du projet Phénix, les cadres responsables de Phénix ont pu mettre en œuvre le nouveau système tout en sachant qu'il comportait de sérieuses failles. [...] Les cadres responsables de Phénix étaient plus préoccupés par les limites de temps et d'argent à respecter que par ce que le nouveau système devait accomplir.

C'est là que la philosophie et la culture se rejoignent. Je sens une culture de la peur transpirer du rapport. On ne voulait pas signaler d'erreur de peur de se faire pointer du doigt. On savait qu'on se dirigeait vers le mur, mais on a quand même avancé dans ce sens. On avait tellement peur qu'on ne l'a pas dit.

Maintenant, il y a des nouveaux fonctionnaires et un nouveau gouvernement, et ils se font pointer du doigt. Il y a aussi des employés en cause qui n'ont pas été nommés et qu'on ne voudra pas nommer. Honnêtement, cela ne servirait à rien de le faire. C'est sur le plan de la culture qu'il y a quelque chose à changer, et c'est ce qui est en train de se passer. Il faut adopter une nouvelle façon de fonctionner et réembaucher des personnes ressources. C'est ce qui est fait et c'est ce que Mme Lemay nous répète toujours. On essaie de réembaucher les bonnes personnes connaissant les bonnes pratiques et ayant de l'expérience.

Finalement, ce sont la culture de la peur et la philosophie consistant à ne pas faire de déficit à tout prix qui ont mené à cette situation. Les libéraux se font faire quotidiennement des reproches liés au déficit. Cela ne veut pas dire qu'il faut qu'il y ait des déficits, mais vient un moment où il faut faire des choix philosophiques et économiques.

Comment peut-on réconcilier cette culture d'atteinte des objectifs à tout prix et les pots cassés qu'on est encore en train de ramasser? Bien qu'on constate une amélioration, on n'en voit pas encore la fin.

● (1230)

M. Michael Ferguson: Tout gouvernement a des buts et des objectifs. C'est lui qui doit établir la politique du jour. Les fonctionnaires doivent toujours donner toute l'information et tous les détails. Ici, nous indiquons que, compte tenu de la préoccupation liée au budget et à la date d'échéance, les cadres responsables de Phénix n'ont pas mentionné qu'il y aurait moins d'économies que prévu.

Quel que soit l'environnement, il y a des conséquences. Il est important que les fonctionnaires sachent quelles sont ces conséquences et en fassent part au sous-ministre et au ministre. Il doivent dire que les résultats seront différents parce qu'il n'est pas possible d'atteindre tous les objectifs.

Il y a toujours des objectifs, mais c'est le rôle des fonctionnaires d'expliquer ce qui est possible et les difficultés auxquelles on fait face.

M. Ramez Ayoub: Je vous remercie.

C'est effectivement le rôle des fonctionnaires. Cependant, comme les messages ne se sont pas rendus, il est clair qu'il n'y avait pas de lien de confiance. Tous les fonctionnaires n'ont pas reçu la même information, en particulier les ministres qui étaient en fonction lors du lancement du système Phénix.

Ce qui est particulier, dans ce cas, c'est que des entreprises comme IBM réalisent normalement des projets pilotes et font de la gestion de projet lorsque des initiatives de cette envergure sont mises en oeuvre. Or toutes les conditions de base auxquelles on s'attend normalement ont été escamotées. Je suis renversé d'apprendre qu'aucun projet pilote n'a été réalisé, alors qu'il s'agit d'un changement aussi majeur. Cette étape a été délibérément escamotée. Dans de telles conditions, les mauvaises surprises sont inévitables. Dans n'importe quel cas, on réalise des projets pilotes. Il y a peut-être eu un semblant de projet pilote. On nous a dit que le feu vert avait été donné, mais avant de l'accorder, on n'avait peut-être pas étudié le projet de façon approfondie.

J'ai entendu dire que certains employés n'étaient plus là et que d'autres avaient été affectés ailleurs. Assez récemment, nous avons réalisé ici une étude sur les dénonciateurs.

● (1235)

[*Traduction*]

La vice-présidente (Mme Yasmin Ratansi): Monsieur Ayoub, vous allez devoir conclure. Vous avez deux secondes.

C'est tout.

[*Français*]

Merci beaucoup.

M. Ramez Ayoub: Or ce genre de chose constitue du sabotage.

[*Traduction*]

La vice-présidente (Mme Yasmin Ratansi): Nous allons maintenant écouter M. McCauley pour sept minutes.

M. Kelly McCauley: Mon collègue a parlé de culture de la peur. Compte tenu de tous les renseignements qui ont été communiqués au sujet des problèmes avec Phénix... Nous avons entendu des témoignages devant ce Comité selon lesquels, en janvier 2016, les syndicats avaient soulevé la question. Nous avons vu des documents venant de tous les responsables des RH et des responsables des finances de tous les ministères. Ils ont tous soulevé les problèmes. Je dirais que, à l'heure actuelle, c'est plutôt une culture de non-responsabilisation que de peur que nous constatons.

Madame Lemay, j'aimerais lire une citation de vos propos venant du rapport précédent. Cela se trouve au paragraphe 1.78 du rapport de l'automne de 2017. On peut lire ce qui suit:

> Nous avons constaté que, 16 mois après les premiers problèmes liés à la paye, une structure de gouvernance globale n'avait toujours pas été mise en place pour résoudre les causes sous-jacentes des problèmes. À titre de comparaison, Queensland Health, un ministère du gouvernement de l'État du Queensland, en Australie, qui était aux prises avec des problèmes semblables liés à un système de paye, a mis en place une structure de gouvernance globale dans les quatre mois qui ont suivi le début des problèmes de paye.

J'aimerais revenir aux raisons pour lesquelles il nous a fallu autant de temps.

Nous avons parlé de capacité. Nous avons obtenu une réponse du gouvernement à une question inscrite au *Feuilleton*, signée par M. MacKinnon, qui disait qu'il n'y avait aucun problème de capacité. Est-ce que cela faisait partie du problème interne consistant à ne pas reconnaître qu'il y a un problème?

J'aimerais aussi revenir un peu sur la question de l'embauche et de l'intensification de la dotation. Nous avons fait inscrire une autre question au *Feuilleton* qui montrait que nous avons affiché une offre d'emploi pendant 10 jours entre janvier et juillet pour des postes de conseiller en rémunération. Nous avons dit que nous tentions d'en recruter, mais les renseignements que nous avons obtenus de la bureaucratie montrent un seul affichage de poste pendant 10 jours. Une fois l'affichage terminé, nous n'avons pas affiché d'autres postes.

Le rapport montre aussi que la capacité n'était pas un problème à Miramichi. Manifestement, c'était un problème, mais le gouvernement dit par écrit que ce n'en était pas un. Encore une fois, est-ce que cela fait partie de l'ensemble du problème de culture, où les gens ne font que transmettre des renseignements erronés pour dissimuler la vérité?

Mme Marie Lemay: Monsieur McCauley, je m'entretiens avec le Comité depuis la réunion extraordinaire du Comité convoquée en juillet 2016...

M. Kelly McCauley: J'étais présent toutes les fois.

Mme Marie Lemay: ... et j'ai été chaque fois la plus transparente possible avec vous quant à notre situation à cet égard.

Le renforcement de la capacité est un problème. Il n'y a pas de rémunération. Nous devons former les gens. Cela fait partie du processus. Nous avons tenté plusieurs choses. Nous nous sommes adressés aux syndicats, nous avons essayé d'afficher des postes — je peux demander à Les de vous en parler davantage — et, maintenant, nous devons former des gens. C'est un véritable problème.

M. Kelly McCauley: Le commentaire de M. Ferguson, encore une fois — et c'était en automne dernier —, était le suivant:

> Nous avons constaté que, 16 mois après les premiers problèmes liés à la paye, une structure de gouvernance globale n'avait toujours pas été mise en place pour résoudre les causes sous-jacentes des problèmes.

Nous avons eu de nombreuses réunions. Comment se fait-il que, 16 mois plus tard, nous n'avons toujours pas mis en place une structure de gouvernance pour régler les problèmes?

Mme Marie Lemay: Rappelez-vous qu'au début, quand il y a eu le lancement, de nombreuses personnes s'attendaient à ce qu'il ait certains problèmes. Le premier... Je crois que c'est en mai que nous pensions qu'il n'y avait que quelques problèmes. Puis, en juin...

● (1240)

M. Kelly McCauley: Je vais corriger le tir à propos de « mai ». En février et en mars, des gens de ce côté-ci de la table ont dit à plusieurs reprises que le problème était beaucoup plus important. Il n'y a que le gouvernement qui disait que ce n'était pas un problème ou qu'il s'agissait d'un petit problème, donc je vous corrige.

Mme Marie Lemay: Je m'excuse. Je n'étais pas là en février 2016, mais lorsque nous sommes intervenus en mai, le nombre était restreint. Puis, nous avons dit en juin que nous constations que c'était plus important. Ce n'est pas courant... C'était à ce moment-là que nous avons commencé à mettre sur pied les bureaux. Nous avons entamé une procédure.

Vous vous rappellerez que nous avons reçu un certain nombre de transactions de la part des ministères qui dataient d'avant Phénix. C'était quelque chose que nous n'avions pas prévu, et à ce moment-là, nous avons pensé que le renforcement de la capacité pourrait aider à cet égard.

M. Kelly McCauley: Permettez-moi de vous interrompre.

Mme Marie Lemay: Puis-je seulement...

M. Kelly McCauley: Permettez-moi de vous interrompre. Nous le savions tous. Nous le savions en janvier, car nous en avons fait part. En fait, nous avons entendu la ministre Foote ou vous-même dire que les syndicats vous avaient dit en janvier 2016 qu'il y avait des problèmes avec Phénix, avec la mise à l'essai. Nous avons tous les rapports montrant qu'il y avait des problèmes. Nous avons tenu des réunions en février au cours desquelles nous avons soulevé le problème, nous en avons parlé lors de nos réunions du Comité en avril, et nous avons eu des problèmes en mai.

Pourquoi a-t-il fallu autant de temps — jusqu'en juin — pour reconnaître cela, alors que tout le monde nous disait que nous avions des problèmes? Pourquoi a-t-il fallu attendre si longtemps? Encore une fois, est-ce que cela fait simplement partie de la culture de...

Mme Marie Lemay: C'est là où j'essaie d'en venir. Rappelez-vous que le lancement s'est fait en février. La première réunion dont je me souviens est celle de mai 2016, au cours de laquelle nous avons parlé de chiffres, puis, en juin, nous avons renforcé la capacité.

Ce que nous avons compris à l'automne, c'est qu'il s'agissait d'un problème beaucoup plus complexe en ce qui a trait au lien RH-à-Paye, et que nous devions nous assurer que l'intégration et les données... C'est à ce moment-là que nous avons commencé à faire intervenir le ministère.

Au début de 2017, Les s'est joint à nous, et le premier ministrea formé le groupe de travail des ministres. Il y avait une équipe de gens chargés d'intégrer RH-à-Paye, et nous avons continué de renforcer la capacité de travailler sur ces aspects.

Je pense que nous avons agi très rapidement en fonction des renseignements que nous avions. Pour ce qui est de la planification du projet, il y avait un certain nombre de lacunes. Au moment de la mise en oeuvre, nous avons dû réagir...

M. Kelly McCauley: Je n'ai presque plus de temps. Je veux poser une question à M. Ferguson.

Je pense que cela fait maintenant quatre fois que vous venez ici depuis la dernière semaine. Dans quelle mesure croyez-vous que les recommandations que vous avez formulées dans le rapport d'automne et dans le présent rapport sont appliquées, que nous agissons à l'égard de la culture de l'incompréhension ou des erreurs incompréhensibles?

M. Michael Ferguson: Dans notre travail, nous aimons revenir en arrière et faire une vérification avant de nous prononcer sur la réussite d'une mise en oeuvre. Nous avons vu le plan d'action. Nous sommes plutôt convaincus que les ministères concernés ont pris nos recommandations au sérieux, mais pour ce qui est du degré d'efficacité, je pense que les chiffres vont le dire. Si le nombre de personnes et les demandes d'intervention de paye en attente commencent à diminuer, les mesures vont commencer à montrer si c'est une réussite. Puis, plus tard, nous reviendrons pour faire un travail supplémentaire.

M. Kelly McCauley: Merci beaucoup.

La vice-présidente (Mme Yasmin Ratansi): Merci.

M. Kelly McCauley: J'aimerais présenter ma motion, s'il vous plaît.

La vice-présidente (Mme Yasmin Ratansi): Je suis désolée. Votre temps est écoulé.

Nous allons entendre M. Blaikie. Vous avez sept minutes.

M. Daniel Blaikie: Je veux revenir sur la question des deux projets réalisés en parallèle sur la personne et qui a pris cette décision. Je désire revenir là-dessus en partie parce que ce que j'ai trouvé de décevant dans la réponse — et je comprends que ni Mme Lemay ni la ministre actuelle n'étaient là —, c'est que, au moment où nous parlons d'essayer de tirer des leçons, vous nous dites que vous saviez qui avait pris cette décision parce que vous vouliez lui parler ou que le ministère déploie des efforts pour parler aux personnes responsables de ces décisions à l'époque afin de comprendre ce qui s'est mal passé. Cela ne me rassure pas.

Avez-vous communiqué avec certains anciens sous-ministres qui étaient là afin de discuter avec eux? Si oui, pourquoi ne pouvez-vous pas nous donner une meilleure idée de ce que les gens pensaient à l'époque? Est-ce parce que vous ne leur en avez pas parlé?

Mme Marie Lemay: D'abord, je peux vous dire comment nous planifierions les choses, si nous devions le faire, afin de discuter avec eux, mais nous étions tellement occupés à résoudre le problème... Je ne veux pas sembler dire... mais nous nous sommes vraiment concentrés sur l'avenir et la résolution du problème des payes. Nous commençons maintenant à pouvoir nous pencher sur...

Nous tirons évidemment les leçons du vérificateur général et de Goss Gilroy afin d'essayer de rectifier le tir, mais également, dans une perspective d'avenir, afin de nous assurer qu'aucun autre projet n'échoue de la sorte. Il a fallu que nous concentrions notre attention là-dessus. Nous allons bientôt être en mesure d'examiner à nouveau de manière plus approfondie les causes de ce qui est arrivé. Dans une certaine mesure, nous voulons obtenir ces réponses si elles nous permettent de tenir compte des leçons retenues pour mieux planifier les projets dans l'avenir. Toutefois, le vérificateur général et Goss Gilroy nous ont donné des recommandations pour l'avenir.

Alors pour répondre à votre question, nous nous concentrons davantage sur l'avenir que sur le passé à l'heure actuelle.

● (1245)

M. Daniel Blaikie: Je vous comprends. J'affirme humblement que ces discussions sont importantes, en partie pour tenter d'amorcer le changement de culture dont le vérificateur général parlait. Si vous ne discutez pas avec ces personnes — et je ne parle pas de faire une chasse aux sorcières, de persécuter ces personnes ou des choses du genre —, alors je ne sais pas comment vous pouvez affirmer dans votre ministère qu'il est important de savoir qui a pris des décisions et à quel moment, et que les gens veulent encore savoir ce qui s'est passé. Répondre « Je n'étais pas là et je ne sais pas, vous devriez parler à quelqu'un d'autre, mais je ne sais pas à qui » me semble faire partie de la culture qui entraîne un manque de reddition de comptes, si les gens sentent qu'ils peuvent facilement rejeter la responsabilité sur quelqu'un d'autre.

Mme Marie Lemay: Je désire vous rassurer, cependant — et je suis désolée si c'est l'impression que je vous ai donnée —, que nous avons parlé aux personnes qui étaient présentes au ministère à l'époque. Toutefois, encore une fois, nous estimions que creuser pour savoir qui avait décidé quoi et à quel moment pendant toute la période de huit ans ne semblait pas être la meilleure façon d'utiliser notre temps.

Votre remarque est bien notée, et nous l'envisagerons pour l'avenir, dès que nous maîtriserons mieux la situation. Nous commençons à voir des signes encourageants. Nous ne déclarons pas victoire. Nous travaillons seulement très dur pour que les gens soient payés rubis sur l'ongle.

M. Daniel Blaikie: Avec le temps qu'il me reste, j'aimerais revenir à ma dernière question au cours de mon intervention précédente concernant la façon dont on traite les erreurs au sein d'une organisation. On ne veut pas être sévère avec tout le monde tout le temps au point où les gens sentent qu'ils ne peuvent pas faire d'erreur. Cela entraîne une sorte de culture perverse. Par contre, si personne ne subit de conséquences, particulièrement pour ce qui est d'erreurs graves qui entraînent des répercussions importantes pour le gouvernement, au chapitre des coûts et de tout le reste, mais également pour le moral et la vie des effectifs qui sont grandement touchés sur le plan personnel, alors c'est probablement mauvais pour une culture organisationnelle.

J'aimerais vous entendre d'abord, madame Lemay, et j'aimerais également entendre M. Ferguson à ce sujet.

Veuillez essayer de nous donner une réponse brève afin que nous puissions vous entendre tous les deux.

Mme Marie Lemay: Je vous remercie de la question parce qu'elle est excellente.

Dans ce cas précis, le rendement des cadres supérieurs qui étaient responsables et qui relevaient directement du sous-ministre a été évalué. Nous avons utilisé les outils en place au sein du gouvernement fédéral. Ce que je crois, c'est qu'il n'y avait pas de mauvaises intentions. Je ne crois pas que ces cadres supérieurs se sont levés un matin avec l'intention de faire planter le système.

Lorsque nous examinons l'ensemble de la situation et toute l'information dont nous disposons, oui, ils ont commis des erreurs, mais même le vérificateur général a souligné qu'il y avait d'autres problèmes de surveillance et de gouvernance. Alors cibler deux ou trois personnes, à mon avis, ne tient pas compte de la complexité de l'ensemble du problème.

Nous avons évalué ces personnes et leur rendement au moyen des outils dont nous disposons, et je crois que cela a été remarqué — je sais que c'était dans mon ministère —; il s'agit de trouver un équilibre et d'être juste dans le cadre de notre évaluation des erreurs.

M. Daniel Blaikie: Monsieur Ferguson, que pensez-vous de cette réponse?

M. Michael Ferguson: Je dirais que, dans une situation comme Phénix, il est particulièrement difficile de répondre à cette question parce que les problèmes ont nui à un très grand nombre de personnes.

Comme la sous-ministre l'a dit, je suis certain que les gens qui ont participé au projet n'avaient pas l'intention que ça se déroule ainsi, mais nous avons constaté deux problèmes au cours de la vérification. Premièrement, on ne savait pas clairement dès le départ qui allait rendre des comptes et être responsable. Deuxièmement, et on en voit une partie des conséquences aujourd'hui, il y a un roulement de personnel, par exemple, à l'échelon des sous-ministres. Le nombre de personnes qui ont assumé la fonction de sous-ministre complique les choses. Même la personne qui était sous-ministre à l'époque où la décision a été prise n'était en fonction que depuis environ un an. À mon avis, il est difficile de faire porter le blâme à quelqu'un.

C'est pourquoi, dans mon exposé, j'affirme que, intentionnellement ou par accident, on dirait presque que Phénix a été mis en place de manière à ce que personne en particulier n'ait à rendre de comptes ou n'en soit responsable. Une grande partie du problème, c'est que, au début, on ne précisait pas qui allait rendre des comptes, et par la suite, il y a eu tellement de changements au poste de sous-ministre qu'il est devenu difficile de savoir qui allait devoir rendre des comptes.

● (1250)

La vice-présidente (Mme Yasmin Ratansi): Merci.

Monsieur Peterson, vous avez les sept dernières minutes.

M. Kyle Peterson: Merci, madame la présidente.

Je crois que je suis le dernier intervenant, alors je vais remercier le ministère, honnêtement, de travailler dans une situation difficile en vue de réaliser des progrès et d'obtenir les résultats que nous escomptons afin de s'assurer que tous les fonctionnaires fédéraux soient payés rubis sur l'ongle. Alors félicitations pour tout ce que vous faites afin de nous aider à nous remettre d'une situation que nous considérons tous, j'en suis certain, très difficile. Ce problème est survenu pour une multitude de raisons, qui sont énumérées dans les rapports que nous avons lus et les témoignages que nous avons entendus au Comité. Il y a eu des économies forcées de 70 millions de dollars, la mise à pied de 800 fonctionnaires et le manque de surveillance dont fait état le plus récent rapport. Certains de ces comportements ont en réalité été considérés comme novateurs, ce qui est inapproprié à mon avis.

Maintenant, nous allons de l'avant et tentons de trouver une solution, ce qui est important, et je félicite tous ceux d'entre vous qui ont joué un rôle pour nous aider, comme fonctionnaires, à améliorer la situation et la vie des gens touchés. Nous avons tous de l'empathie et de la sympathie pour les employés qui se trouvent dans une situation précaire pour des raisons liées à leur paye, soit parce qu'ils ne sont pas payés à temps, soit parce qu'ils ont des impôts à payer, ce fait en sorte qu'ils ne peuvent pas acquitter leurs factures.

Au nom de tous ceux qui siègent au Comité, je pense qu'il est juste de vous remercier des efforts que vous déployez. Il reste encore beaucoup à faire, mais il est toujours bien de voir des progrès. Je vous en remercie.

Je voudrais revenir à l'aspect dont nous avons beaucoup parlé: la culture. Je ne veux pas parler de culture du bouc émissaire parce que, lorsqu'on dit « bouc émissaire », on suppose que la personne est innocente. Toutefois, je crois qu'on peut blâmer la culture et dire qu'elle est à tout le moins responsable de certaines des lacunes.

Monsieur Ferguson, c'est vous qui avez parlé de ce mot ou de ce concept au cours des délibérations de notre Comité avec votre deuxième rapport. Comment décririez-vous la culture qui était en place pendant la période de huit ans que couvre votre deuxième rapport, soit de 2008 à 2016, si vous pouvez la décrire?

M. Michael Ferguson: On ne peut pas décrire une culture en un seul mot. Il existe différentes façons de l'examiner. Pendant mon exposé, j'ai parlé d'un certain nombre de choses. Encore une fois, comme nous en avons discuté plus tôt, un de ces aspects, quand il est question particulièrement du projet de la rémunération, c'est que, au sein du gouvernement, les projets administratifs de soutien ne sont pas, en général, les types de projet préférés du gouvernement. Par définition, ces projets sont contrôlés de très près pour ce qui est du budget et de l'échéancier, mais il est très difficile d'établir combien ils coûteront ou combien de temps ils prendront. C'est très difficile de le faire dès le départ lorsqu'on réalise un projet de TI complexe. Je crois que c'est un aspect.

L'autre aspect, c'est que, en général, lorsqu'il y a des économies budgétaires découlant d'un projet, les gouvernements ont tendance à essayer de retirer trop tôt l'argent des ministères. Nous constatons également que — et je crois que Phénix est un bon exemple —, parfois, lorsque les personnes sont responsables d'un projet, elles s'appuient sur les politiques du point de vue de la forme plutôt que de celui du fond; elles peuvent donc dire qu'elles ont tout fait conformément à la politique, mais sans nécessairement s'assurer de respecter l'esprit de cette politique.

Ensuite, il y a nombre d'aspects différents en ce qui a trait à la culture. Comme je l'ai dit, c'est une réflexion sur le fait qu'il y a eu un problème avec Phénix. Malgré les différentes et les procédures et politiques en place, pour une raison que l'on ignore, Phénix a planté. Je n'essaie pas de dire que ma description de la culture est juste, mais je crois qu'il faut se demander pourquoi la crise entourant Phénix a pu se produire, malgré toutes ces mesures de contrôle et ces restrictions en place. Est-ce que les fonctionnaires croient que ces contrôles sont en réalité trop restrictifs, si bien qu'ils ont besoin de dire « nous avons suivi la politique » et de se défendre ainsi?

À mon avis, nous devons poursuivre la réflexion et la discussion sur la culture.

● (1255)

M. Kyle Peterson: J'aime le concept de la forme qui l'emporte sur le fond dont vous avez parlé. Dites-vous qu'un fonctionnaire, lorsqu'il fait face à un dilemme quant à la mise en oeuvre d'un programme, s'inspirerait de la politique pour savoir quoi faire plutôt que de prendre le téléphone pour en parler à quelqu'un? Est-ce que cela fait partie du problème?

M. Michael Ferguson: Une partie du problème, c'est davantage que la personne se fie à la politique. La politique lui dit de faire quelque chose, et ensuite elle le fait d'une manière qui respecte la forme plutôt que le fond.

Dans le cas de Phénix, l'exemple que je donnerais serait que les cadres supérieurs ont fait appel à S.i. Systems pour effectuer un examen externe. S.i. Systems a fait son travail et relevé certains problèmes; toutefois, ce travail était essentiellement contrôlé par les gens responsables du projet, et S.i. Systems devait rendait des comptes à ces responsables. La raison pour laquelle on a réalisé un examen externe, c'était essentiellement pour obtenir un point de vue indépendant et objectif, et cet examen aurait dû relever directement du sous-ministre au lieu des cadres supérieurs responsables du projet.

On s'est dit: « bon, la politique demande de faire cela, alors on le fera », mais cela n'a pas été fait d'une manière qui s'inscrivait vraiment dans l'esprit de la politique.

M. Kyle Peterson: Vous en avez parlé dans votre rapport... En réalité, vous n'y avez pas fait référence; je crois que vous avez dit expressément qu'il s'agissait d'une mauvaise communication. Je ne veux pas déformer ce que vous avez dit, mais j'y vais de mémoire. Il y avait de la méfiance entre certains échelons au sein de la bureaucratie ainsi que, peut-être entre les sous-ministres et le... non pas une « méfiance », mais peut-être une réticence à favoriser une communication ouverte.

M. Michael Ferguson: Il importe de comprendre qu'il doit y avoir une certaine tension entre ce que les ministres essaient d'accomplir et le rôle des fonctionnaires... Évidemment, dans le monde politique, on se concentre davantage sur le cycle électoral de quatre ans, et je crois que les sous-ministres et la fonction publique doivent se concentrer là-dessus. Également, bien sûr, ils sont responsables de mettre en oeuvre les politiques gouvernementales, mais ils doivent aussi se concentrer sur l'avenir afin de pouvoir soulever ces types de problèmes; il doit donc y avoir un peu de tensions entre les ministres et les fonctionnaires.

M. Kyle Peterson: Merci à tous.

La vice-présidente (Mme Yasmin Ratansi): Merci beaucoup.

J'aimerais remercier les témoins. Je vais suspendre la séance... nous sommes encore en séance publique. Je vais remercier nos témoins.

Nous allons poursuivre la séance. Je vais céder la parole à M. McCauley, qui souhaite présenter une motion.

Allez-y, monsieur McCauley.

M. Kelly McCauley: Merci. Je veux seulement présenter ma motion.

Une voix: Sommes-nous de retour? Vous suspendiez...?

La vice-présidente (Mme Yasmin Ratansi): Non. Nous reprenons les affaires du Comité.

M. Kelly McCauley: Merci.

Je vais présenter la motion que j'ai déposée la semaine passée:

> Que le Comité prolonge sa séance le jeudi 7 juin 2018, afin de discuter avec un groupe de fonctionnaires du Secrétariat du Conseil du Trésor et des fonctionnaires de l'Agence canadienne d'inspection des aliments, du ministère des Finances, du ministère des Pêches et des Océans, du ministère des Affaires étrangères, du Commerce et du Développement, du ministère des Services aux Autochtones Canada, du ministère de l'Industrie, du ministère des Ressources naturelles, du ministère de l'Environnement, du ministère des Transports, du Conseil national de recherches du Canada et du Commissariat à la magistrature fédérale Canada de leurs affectations dans le budget principal des dépenses de 2018-2019, selon la liste publiée en ligne par le Secrétariat du Conseil du Trésor.

Je crois que mon collègue, M. Kelly, présentera une modification amicale pour que ce soit lundi.

M. Pat Kelly: Je veux seulement modifier la motion pour que ce soit lundi au lieu de jeudi. Je crois comprendre que nous en avons discuté. J'espère qu'il y aura consensus pour modifier la motion de M. McCauley en remplaçant les mots « jeudi 7 juin » par « lundi 11 juin » et adopter ensuite la motion. C'est tout.

● (1300)

La vice-présidente (Mme Yasmin Ratansi): Pour la gouverne du Comité, nous avons vérifié auprès des représentants du Conseil du Trésor, et ils sont disponibles lundi après-midi. Toutefois, nous devons nous entendre pour adopter la motion.

M. Daniel Blaikie: Je veux en parler brièvement.

Je ne m'oppose pas à la motion ni à la modification, mais je dirais qu'il me semble que des discussions ont été tenues entre le gouvernement et l'opposition officielle. En tant que vice-président du Comité et représentant d'un autre parti officiel au sein du Comité, je crois que, si le gouvernement veut négocier avec des députés de l'opposition concernant une réunion supplémentaire, il devrait négocier directement avec le NPD, de même qu'avec l'opposition officielle. Cela ne s'est pas produit. Je crois qu'il est important que cela figure au compte rendu et je dis que, dans l'avenir, ce ne sera pas bien reçu si nous ne participons pas aux négociations sur des réunions supplémentaires.

La vice-présidente (Mme Yasmin Ratansi): C'est une observation tout à fait pertinente. J'imagine que, comme il s'agissait de la motion de M. McCauley, a négociation se tenait entre les membres du Comité, en réalité.

(La motion est adoptée. [Voir le *Procès-verbal*])

La vice-présidente (Mme Yasmin Ratansi): Ce qu'il faut souligner, c'est que la réunion doit se tenir de 15 h 30 à 17 h 30... Je crois que c'est la plage horaire dont nous disposons lundi.

M. Kyle Peterson: Je crois que, selon la procédure, la réunion doit se tenir avant la période des questions.

La vice-présidente (Mme Yasmin Ratansi): Les fonctionnaires ne sont pas disponibles.

M. Kelly McCauley: Nous pourrions laisser à Patrick le soin de voir s'il peut trouver le moment où il y a de plus de fonctionnaires disponibles parce que ça ne vaut pas la peine de se présenter à 15 h 30 si juste une personne est présente.

M. Kyle Peterson: La réunion doit se tenir avant la période des questions, je crois.

M. Kelly McCauley: C'est pourquoi je dis que nous devrions nous concentrer sur le moment où nous pouvons avoir le plus de fonctionnaires.

La vice-présidente (Mme Yasmin Ratansi): D'accord.

M. Kyle Peterson: Oui, voyons ce qu'il en est pour les fonctionnaires.

M. Kelly McCauley: Si c'est à 8 h 30, ils peuvent tous être ici.

La vice-présidente (Mme Yasmin Ratansi): C'est 11 heures.

M. Kelly McCauley: Non, je dis peu importe le moment où nous pouvons avoir le plus de fonctionnaires. Nous devrions tenir compte du moment où notre greffier peut trouver le plus de fonctionnaires possible, plutôt que la plupart d'entre nous...

M. Daniel Blaikie: Je crois que M. McCauley a un très bon point. Tout ce que je dis, c'est que certains d'entre nous ont besoin de savoir à quel moment la réunion se tiendra parce que nous devons prévoir nos déplacements un peu à l'avance. C'est différent si...

La vice-présidente (Mme Yasmin Ratansi): C'est 11 heures ou 15 heures.

M. Daniel Blaikie: ... la réunion se tient lundi après-midi ou lundi matin, alors il serait utile de le savoir demain afin de disposer d'assez de temps pour changer une réservation.

La vice-présidente (Mme Yasmin Ratansi): D'accord. Parfait.

Merci. La séance est levée.

Publié en conformité de l'autorité
du Président de la Chambre des communes

PERMISSION DU PRÉSIDENT

Les délibérations de la Chambre des communes et de ses comités sont mises à la disposition du public pour mieux le renseigner. La Chambre conserve néanmoins son privilège parlementaire de contrôler la publication et la diffusion des délibérations et elle possède tous les droits d'auteur sur celles-ci.

Il est permis de reproduire les délibérations de la Chambre et de ses comités, en tout ou en partie, sur n'importe quel support, pourvu que la reproduction soit exacte et qu'elle ne soit pas présentée comme version officielle. Il n'est toutefois pas permis de reproduire, de distribuer ou d'utiliser les délibérations à des fins commerciales visant la réalisation d'un profit financier. Toute reproduction ou utilisation non permise ou non formellement autorisée peut être considérée comme une violation du droit d'auteur aux termes de la *Loi sur le droit d'auteur.* Une autorisation formelle peut être obtenue sur présentation d'une demande écrite au Bureau du Président de la Chambre.

La reproduction conforme à la présente permission ne constitue pas une publication sous l'autorité de la Chambre. Le privilège absolu qui s'applique aux délibérations de la Chambre ne s'étend pas aux reproductions permises. Lorsqu'une reproduction comprend des mémoires présentés à un comité de la Chambre, il peut être nécessaire d'obtenir de leurs auteurs l'autorisation de les reproduire, conformément à la *Loi sur le droit d'auteur.*

La présente permission ne porte pas atteinte aux privilèges, pouvoirs, immunités et droits de la Chambre et de ses comités. Il est entendu que cette permission ne touche pas l'interdiction de contester ou de mettre en cause les délibérations de la Chambre devant les tribunaux ou autrement. La Chambre conserve le droit et le privilège de déclarer l'utilisateur coupable d'outrage au Parlement lorsque la reproduction ou l'utilisation n'est pas conforme à la présente permission.

Aussi disponible sur le site Web de la Chambre des communes
à l'adresse suivante : http://www.noscommunes.ca

Published under the authority of the Speaker of
the House of Commons

SPEAKER'S PERMISSION

The proceedings of the House of Commons and its Committees are hereby made available to provide greater public access. The parliamentary privilege of the House of Commons to control the publication and broadcast of the proceedings of the House of Commons and its Committees is nonetheless reserved. All copyrights therein are also reserved.

Reproduction of the proceedings of the House of Commons and its Committees, in whole or in part and in any medium, is hereby permitted provided that the reproduction is accurate and is not presented as official. This permission does not extend to reproduction, distribution or use for commercial purpose of financial gain. Reproduction or use outside this permission or without authorization may be treated as copyright infringement in accordance with the *Copyright Act.* Authorization may be obtained on written application to the Office of the Speaker of the House of Commons.

Reproduction in accordance with this permission does not constitute publication under the authority of the House of Commons. The absolute privilege that applies to the proceedings of the House of Commons does not extend to these permitted reproductions. Where a reproduction includes briefs to a Committee of the House of Commons, authorization for reproduction may be required from the authors in accordance with the *Copyright Act.*

Nothing in this permission abrogates or derogates from the privileges, powers, immunities and rights of the House of Commons and its Committees. For greater certainty, this permission does not affect the prohibition against impeaching or questioning the proceedings of the House of Commons in courts or otherwise. The House of Commons retains the right and privilege to find users in contempt of Parliament if a reproduction or use is not in accordance with this permission.

Also available on the House of Commons website at the
following address: http://www.ourcommons.ca